



Discussion paper Nr. 22/05

Dezember 2005

Dorothee Keppler

Zur Evaluation integrativer Arbeitsmarktkonzepte für Menschen mit Benachteiligungen

ZTG Themenschwerpunkt:

Lebensqualität durch sozio-technische Systeme

Nr. 22/05 Dorothee Keppler

Zur Evaluation integrativer Arbeitsmarktkonzepte
Für Menschen mit Benachteiligungen

**Zentrum Technik und
Gesellschaft**

Sekretariat: P 2-2

Hardenbergstraße 36a

10623 Berlin

Tel: (030) 314-23 665

Zusammenfassung

Das Discussion Paper stellt den Ansatz und die Ergebnisse der summativen Evaluation eines Projektverbundes vor, der von 2002-2005 im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative (GI) EQUAL der Europäischen Union gefördert wurde. Dieser Verbund, die Entwicklungspartnerschaft (EP) Restart, erprobte Maßnahmen zur Integration von Menschen mit Autismus, Schwerbehinderung, HIV/Aids und Suchtmittelabhängigkeit in den Arbeitsmarkt. Zu den Aktivitäten gehörten Weiterbildungsmaßnahmen, die Betreuung und Begleitung der Zielgruppen sowie die Kooperation mit Unternehmen und eine Vernetzung der arbeitsmarktrelevanten Akteure. Die Ergebnisse der externen Evaluation, die vom Zentrum Technik und Gesellschaft (ZTG) durchgeführt wurde, zeigen exemplarisch das Innovationspotenzial eines solchen Vorhabens auf. Die Zusammenarbeit von Akteuren mit sehr unterschiedlichen institutionellen Hintergründen kann tatsächlich Synergien im Sinne neuartiger Arbeitsmarktstrategien ermöglichen. Ebenso deutlich wird, dass die Qualität der Zusammenarbeit der beteiligten Akteure ein wesentliches Erfolgs- bzw. Misserfolgsmoment darstellt. Eine zentrale Schlussfolgerung lautet daher, dass ähnliche Projekte stärker als bisher als Mikrokosmos und Labor neuer gesellschaftlicher Kooperationen verstanden und evaluiert werden sollten.

Abstract

This discussion paper presents the conception and results of an evaluation of a so-called development partnership, a network supported by the EU community initiative EQUAL. The development partnership „EP Restart“ implemented innovative strategies and measurements aiming at vocational integration of four disadvantaged groups (individuals with autism, mental handicaps, HIV/Aids and drug abuse) in the labour market. The evaluation was accomplished by the centre of technology and society (ZTG). The results confirm the innovative potential of the strategies. Main conclusions are: The cooperation of actors with distinct institutional backgrounds can evoke new strategies of vocational integration of disadvantaged groups actually. It is obvious that the quality of internal cooperation is crucial to the effectivity of these partnerships. For that reason future partnerships should be considered and evaluated as social laboratories for new cooperation models in the field of vocational integration.

Inhalt

Einleitung	3
1. Die Entwicklungspartnerschaft (EP) Restart.....	5
1.1 Ziele der EP Restart	5
1.2 Projektpartner und Aufgabenschwerpunkte	5
2. Das Evaluationskonzept.....	6
2.1 Gegenstand der Evaluation	6
2.2 Zielsetzung und Aufgabenstellung.....	6
2.3 Evaluationskriterien	7
2.4 Methoden der Datenerhebung	9
2.5 Kooperation und Austausch mit den Projektbeteiligten	11
3. Ergebnisse der Evaluation.....	11
3.1 Bewertung der Projektergebnisse im Hinblick auf das Teilziel: „Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen“	12
3.2 Bewertung der Projektergebnisse im Hinblick auf das Ziel: „Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppen“	16
3.3 Bewertung der Projektergebnisse im Hinblick auf das Ziel: „Schaffung und dauerhafte Verankerung eines Integrationsnetzwerks“	26
4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	32
4.1 Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse	32
4.2 Schlussfolgerungen für Projektevaluationen	35
5. Literatur	37

Einleitung

Das Discussion Paper stellt den Ansatz und die Ergebnisse der summativen Evaluation der Entwicklungspartnerschaft (EP) Restart vor, eines Projektverbundes, der im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative (GI) EQUAL der Europäischen Union gefördert wurde. Dieser Verbund erprobte Maßnahmen zur Integration von Menschen mit Autismus, Schwerbehinderung, HIV/Aids und Suchtmittelabhängigkeit in den Arbeitsmarkt.

Einige Bevölkerungsgruppen sind von der Arbeitslosigkeit besonders stark betroffen – auch in Zeiten insgesamt steigender Arbeitslosigkeit. Den spezifischen Hemmnissen und Restriktionen entgegenzuwirken, denen diese „am Arbeitsmarkt benachteiligte Personengruppen“ ausgesetzt sind, ist das Ziel der Gemeinschaftsinitiative (GI) EQUAL, die „neue Wege, Methoden und Konzepte gegen Diskriminierung und Ungleichheiten am Arbeitsmarkt entwickeln will“¹. Um die berufliche Integration dieser Personengruppen wirkungsvoll zu unterstützen, werden innovative Projekte in den Themenfeldern Beschäftigungsfähigkeit, Unternehmergeist, Anpassungsfähigkeit, Chancengleichheit und AsylbewerberInnen umgesetzt. Sogenannte Entwicklungspartnerschaften, Projektverbünde, die sich aus verschiedenen Einzelakteuren einer Region oder eines Sektors zusammensetzen, sollen unter einer gemeinsamen Zielsetzung Lösungswege entwickeln und erproben. Im Rahmen der ersten Ausschreibungsrunde der GI EQUAL wurden in der Bundesrepublik insgesamt 109 solcher Entwicklungspartnerschaften gefördert, neun davon in Berlin. Eine davon war die EP Restart.

Erwerbslosigkeit trifft die Personengruppen, die im Rahmen der EP Restart angesprochen wurden, besonders nachhaltig. Neben individuellen, durch die jeweilige Benachteiligung verursachten Grenzen der Aufnahme einer Erwerbsarbeit spielen Vorbehalte in Unternehmen, oft auch Unwissen über die tatsächlichen Auswirkungen von Handicaps auf die jeweilige Beschäftigungsbefähigung sowie über vorhandene, auch finanzielle Unterstützungsangebote eine Rolle.

Mit der Durchführung der externen Evaluation – für die geförderten Entwicklungspartnerschaften Pflicht – beauftragte die EP Restart das Zentrum Technik und Gesellschaft der TU Berlin. Die Projektleitung übernahmen Dr. Hans-Liudger Dienel (ZTG) sowie Dr. Günter Mey und Prof. Dr. Peter Schmuck vom Institut für Psychologie der TU Berlin; die Durchführung oblag der Autorin dieses Papers. Die EP Restart wurde sowohl formativ (prozessbegleitend) als auch summativ (erfolgskontrollierend) evaluiert. Gegenstand dieses Papers ist die *summative Evaluation* der EP Restart.

Charakteristische Merkmale der summativen Evaluation ergaben sich unter anderem daraus, dass die Entwicklungspartnerschaft sowohl von der Aufgabenstellung als auch von der Zusammensetzung her sehr komplex war. Zudem implizierte die Innovativität der geplanten Strategien und Maßnahmen, dass gängige Erfolgskriterien und –maßstäbe nicht geeignet waren, die Ergebnisse der EP Restart angemessen abzubilden. Andererseits musste aber bewertet werden, ob Erfolge im Sinne von EQUAL erzielt wurden. Inwiefern die realisierte Vorgehens-

¹ vgl. www.equal-de.de

weise und der Fokus der Evaluation geeignet waren, die Projektergebnisse und -erfahrungen angemessen zu erfassen und zu bewerten, wird im vorliegenden Discussion Paper reflektiert.

Das Paper ist folgendermaßen aufgebaut:

In Kapitel 1 wird zunächst ein Überblick über die Ziele, Aufgaben und Akteure der Entwicklungspartnerschaft Restart gegeben. Anschließend werden in Kapitel 2 die Grundzüge der Evaluation erläutert. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der summativen Evaluation dargestellt und in Kapitel 4.1 zusammengefasst. Vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse werden in Kapitel 4.2 Schlussfolgerungen für die (zukünftige) Konzeption von Projektevaluationen von im Kontext der GI EQUAL und ähnlich angelegten Förderprogrammen gezogen.

1. Die Entwicklungspartnerschaft (EP) Restart

1.1. Ziele der EP Restart

Die Entwicklungspartnerschaft (EP) Restart wurde im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative (GI) EQUAL gefördert und hatte eine Laufzeit von drei Jahren (Mai 2002 bis Juli 2005). Ziel dieses Projektverbundes war es, „durch innovative Maßnahmen und Strategien der Diskriminierung benachteiligter Gruppen am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken“. Konkretisiert wurde dies in den drei Teilzielen

1. Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen (insbesondere KMU) durch Kompetenztransfer und Sensibilisierung. Hierzu sollte eine „Qualifizierungsmaßnahme BetrieblicheR IntegrationsbeauftragteR“ entwickelt und in Zusammenarbeit mit Unternehmen praktisch erprobt werden.
2. Verbesserung der Beschäftigungschancen der am Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen suchtmittelabhängige (substituiert lebende) Frauen, Frauen mit Behinderung/en, Menschen mit Autismus, Menschen mit HIV/Aids durch Qualifizierungsmaßnahmen, psychosoziale Begleitung und Begleitung der TeilnehmerInnen in den Arbeitsmarkt.
3. Aufbau und dauerhafte Etablierung eines Integrationsnetzwerkes, in das wesentliche Akteure der Arbeitsmarktpolitik (Betriebe, Arbeitnehmervertretungen, Unternehmensverbände, Arbeitsämter, Integrationsämter, Integrationsfachdienste, Bildungsträger etc.) eingebunden werden sollten.

1.2. Projektpartner und Aufgabenschwerpunkte

Die EP Restart setzte sich aus acht aktiven Partnern, den so genannten Teilprojekten (TP) zusammen². Diese gehörten sieben verschiedenen Institutionen an.

Bei vier der beteiligten Institutionen handelte es sich um soziale Träger, die Erfahrungen in der Arbeit mit jeweils einer der vier in 1.1 genannten Zielgruppen hatten und die ihre Arbeit dementsprechend auf die Qualifizierung und psychosoziale Betreuung von TeilnehmerInnen aus den jeweiligen Zielgruppen (Teilziel 2) konzentrierten. Ein fünftes Teilprojekt war zuständig für die Arbeit mit und in den Betrieben und sollte die Qualifizierungsmaßnahme „BetrieblicheR IntegrationsbeauftragteR“ entwickeln und in Betrieben exemplarisch erproben. Ein weiteres Teilprojekt bot schwerpunktmäßig Weiterbildungen im EDV-Bereich an und übernahm die EDV-bezogenen Arbeiten innerhalb der EP Restart. Ein Unternehmensverband als siebtes Teilprojekt sollte vor allem die Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit mit Unternehmen erleichtern. Der Aufbau eines dauerhaften Integrationsnetzwerkes (Teilziel 3), war *keinem* Teilprojekt explizit zugewiesen.

Neben den so genannten aktiven Projektpartnern umfasste die EP Restart so genannte „strategische Partner ohne Teilprojekt“, mit denen die Teilprojekte im Rahmen ihrer Arbeit kooperierten und im Austausch standen. Außerdem beteiligte sich die EP Restart an zwei Transnationalen Partnerschaften (TNP) mit Partnern aus unterschiedlichen europäischen Ländern.

² Gegenstand der Evaluation waren allerdings nur sieben Teilprojekte, da eines erst später hinzukam und daher bei der Konzeption der Evaluation nicht berücksichtigt wurde.

Mit ihrer komplexen Zielsetzung und Struktur war die Entwicklungspartnerschaft Restart ein typisches Beispiel für innerhalb der Gemeinschaftsinitiative EQUAL geförderte Projekte.

2. Das Evaluationskonzept

Das Zentrum Technik und Gesellschaft wurde im Februar 2003 mit der Evaluation der EP Restart beauftragt. Das im Folgenden wiedergegebene Evaluationskonzept wurde zwischen Februar und März 2003 erstellt und mit dem Koordinator der EP Restart und den LeiterInnen der Teilprojekte abgestimmt (zur Zusammenarbeit mit dem Projektteam vgl. Kapitel 2.5).

2.1. Gegenstand der Evaluation

Gegenstand der Evaluation waren die gesamten Aktivitäten der EP Restart im Hinblick auf das übergeordnete Ziel, „durch innovative Maßnahmen und Strategien der Diskriminierung benachteiligter Gruppen am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken“ (vgl. 1.). Die Evaluation musste daher die vielen, sehr unterschiedlichen Projektpartner, Arbeitsbereiche und Zielgruppen angemessen berücksichtigen. Gleichzeitig sollte sie aber die Beiträge der einzelnen Partner zur Gesamtzielsetzung der EP Restart verdeutlichen und zusammenfassend bewerten. Da die Innovativität der im Rahmen der GI EQUAL geförderten Projekte gerade darin bestand, sehr unterschiedliche Arbeitsmarktakteure zusammenzuführen (vgl. Einleitung), wurde entschieden, den Betrachtungsschwerpunkt der Evaluation auf diese Ebene (und nicht auf die einzelnen Teilprojekte) auszurichten. Die Synergieeffekte, die durch eine Kooperation unterschiedlicher Projektpartner entstehen sollten, würden damit angemessen erfasst werden können.

2.2. Zielsetzung und Aufgabenstellung

Evaluationen können sehr unterschiedliche Funktionen und Zielsetzungen haben. Komrey unterscheidet zwischen Evaluationen, die Aufschluss geben über die Wirkungen von Maßnahmen und Programmen („Wirkungsforschung“), Ergebnisse und Erfolge kontrollieren und dokumentieren („Erfolgskontrolle“) und solchen, die zur Qualitätsentwicklung und –sicherung bei der Entwicklung und Erprobung von Programmzielen beitragen („programmgestaltende“ Evaluation) (vgl. Komrey 2001). Diese Funktionen implizieren jeweils unterschiedliche AdressatInnenkreise, Vorgehensweisen und Anforderungen an die Datenerhebung. Die Evaluation der EP Restart zeichnete sich allerdings gerade dadurch aus, dass es sich nicht um *einen* bestimmten Typus handelte, sondern um eine Mischform, in der verschiedene Funktionen, Zielsetzungen und Aufgabenstellungen in Einklang gebracht werden mussten.

Entsprechend den Vorgaben der GI EQUAL sollten die Evaluationen der geförderten Projekte zum einen einen Beitrag zur bundesweiten Programmevaluation liefern. Zum anderen sollten sie den Arbeitsprozess der Projektteams begleitend evaluieren. Ferner musste berücksichtigt werden, dass es sich bei EQUAL um ein Programm zur Erprobung von Innovationen handelte, das den Projekten experimentelle Spielräume ließ, also generell die Möglichkeit einschloss, in begründeten Fällen vom ursprünglichen Vorgehen abzuweichen. Für die EP Restart wurde da-

her vereinbart, dass die Evaluation sowohl einen formativen (prozessbegleitenden) als auch einen summativen (ergebnisprüfenden) Teil umfassen sollte. Die Evaluation der EP Restart enthielt (notgedrungen) Elemente aller drei von Komrey unterschiedenen Evaluationstypen: Die prozessbegleitende Evaluation sollte dazu beitragen, Fehlentwicklungen und Abweichungen von der Programmplanung rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden (programmgestaltende Evaluation). Der summative Evaluationsschritt – Gegenstand dieses Discussion Papers – sollte die Ergebnisse des Projektes von neutraler Dritter Seite dokumentieren und bewerten (Kontrolle der Erfolge und Wirkungen).

2.3. Evaluationskriterien

Bei der Entwicklung der Kriterien stand die Evaluation vor einem grundsätzlichen Dilemma: Einerseits waren mess- und erreichbare Erfolgskriterien erforderlich, um beurteilen zu können, ob Erfolge im Sinne des EQUAL-Programms erzielt werden würden, andererseits musste eine Offenheit für die Art und Qualität der erzielten Erfolge bewahrt werden.

Um messen zu können, inwieweit die Aktivitäten der EP Restart tatsächlich zur Bewältigung der von EQUAL adressierten Problemlagen beitrugen (Erfolgsprüfung), wäre es erforderlich gewesen, die recht allgemeinen Ziele des Projektes zu konkretisieren und quantifizierbare Erfolgskriterien zu definieren. Dass es sich bei den Vorhaben der EP Restart programmgemäß um innovative, also dem Charakter nach neuartige Aktivitäten und Maßnahmen handelte, sprach gegen eine solche Blickverengung auf vorab festgelegte Wirkkriterien und für eine offene, explorierende Herangehensweise.

Hinzu kommt, dass es auch dann, wenn dies gewollt gewesen wäre, erhebliche Schwierigkeiten verursacht hätte, adäquate Zielgrößen festzulegen. Als ein klassisches Erfolgskriterium hätten sich beispielsweise Vermittlungsquoten angeboten. Dies hätte bedeutet, Erfolge in der Arbeit mit Benachteiligtengruppen wie auch mit Unternehmen an der Anzahl der TeilnehmerInnen zu messen, die eine Arbeitsstelle am ersten Arbeitsmarkt gefunden hätten. Jedoch war von vorneherein klar, dass zumindest ein Teil der geförderten TeilnehmerInnen auch nach Ende der Maßnahmen nicht in der Lage sein würde, sich eigenständig eine Stelle zu suchen oder sich langfristig an einem Arbeitsplatz in der freien Wirtschaft zu behaupten. Erfolge (sei es bei den Zielgruppen, sei es im Hinblick auf eine Sensibilisierung von KMU), die *nicht* in eine Vermittlung in einen Arbeitsplatz mündeten, würden überhaupt nicht berücksichtigt werden können. Gängige Erfolgskriterien erwiesen sich somit als nur sehr eingeschränkt tauglich. Aufgrund der Innovativität der geplanten Maßnahmen und Aktivitäten waren auch keine Alternativen verfügbar.

Wünschenswert wäre es ferner gewesen, die Evaluation an Kriterien zu orientieren, die für alle im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL geförderten Entwicklungspartnerschaften einheitlich galten. Dies hätte eine zielgerichtete Zusammenarbeit zur deutschlandweiten Programmevaluation erleichtert und zudem einen projektübergreifenden Vergleich der Ergebnisse ermöglicht. Da solche Kriterien nicht vorlagen, wurde gemeinsam mit der Leitung der EP Restart entschieden,

sich in erster Linie an den relevanten konstitutiven Elementen des EQUAL-Programms zu orientieren, den *Grundprinzipien*³ und *Querschnittsthemen*⁴.

Die vereinbarten Kriterien sollten vorwiegend qualitativ interpretiert werden. Sie lauteten

- Grad der Zielerreichung,
- Effektivität der Projektarbeit,
- Erfolgsrelevante Faktoren,
- Empowerment der TeilnehmerInnen,
- Förderung der Chancengleichheit,
- Umsetzung von Mainstreamingstrategien
- Innovationspotential der Aktivitäten und Maßnahmen,
- Einsatz und Auswirkungen von Informations- und Kommunikations-Technologien (IuK-Technologien).

Entsprechend den drei Teilzielen der EP Restart wurden die Kriterien drei getrennten Untersuchungsbereichen zugeordnet.

Die Aktivitäten der EP Restart im Hinblick auf das Ziel „*Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, insbesondere von KMU*“ wurden bewertet anhand der Kriterien

- Grad der Zielerreichung,
- Arbeitsmarktpolitische Effekte,
- Erfolgsrelevante Faktoren,
- Einsatz von I&K-Technologien,
- Innovationspotenzial der Aktivitäten und Maßnahmen.

Zur Evaluation der „*Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppen*“ wurden die Ergebnisse der Projektarbeit analysiert anhand der Kriterien

- Grad der Zielerreichung,
- Effektivität Maßnahmen und Aktivitäten,
- Beitrag zur Förderung des Empowerment der TeilnehmerInnen,
- Beitrag zur Förderung von Chancengleichheit,
- Erfolgsrelevante Faktoren,
- Innovationspotenzial der Aktivitäten und Maßnahmen.

Zur Einschätzung der Projektaktivitäten im Hinblick auf die „Schaffung und dauerhafte Verankerung eines Integrationsnetzwerks“ dienten die Kriterien

- Grad der Zielerreichung,
- Art und Grad der Formalisierung der EP-internen Kooperation,

³ Die Initiative EQUAL stützt sich auf sechs Grundprinzipien: 1. Thematischer Ansatz, 2. Partnerschaftsansatz, 3. Empowerment (Stärkung der Handlungskompetenz), 4. Transnationale Zusammenarbeit, 5. Innovation, 6. Mainstreaming und Verbreitung. Diese Grundprinzipien wurden durch die Kriterien Innovationspotenzial der Aktivitäten und Maßnahmen, Umsetzung von Mainstreamingstrategien und Empowerment der TeilnehmerInnen berücksichtigt.

⁴ Querschnittsthemen der GI EQUAL sind u.a. Offenheit für Menschen mit Behinderungen, Empowerment, Gender Mainstreaming bzw. Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Informations- und Kommunikationstechnologien. Das Querschnittsthema „Offenheit für Menschen mit Behinderungen“ war in der EP Restart durch die Zielgruppenauswahl integriert. Die Evaluationskriterien berücksichtigten die Querschnittsthemen Empowerment, Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Informations- und Kommunikationstechnologien.

- Synergieeffekte der EP-internen Kooperation sowie der Zusammenarbeit mit den strategischen und transnationalen Partnern,
- horizontales und vertikales Mainstreaming,
- Einsatz und Auswirkungen von IuK-Technologien auf die Kooperation.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der summativen Evaluation exemplarisch anhand der drei zentralen Kriterien Grad der Zielerreichung, Effektivität und Erfolgsrelevante Faktoren dargestellt. Dies reicht aus, um einen Eindruck von der Art der Einschätzungen und Bewertungen zu erhalten, die durch das eben beschriebene Evaluationskonzept möglich wurden.

Das Bewertungskriterium *Grad der Zielerreichung* bezog sich auf die Umsetzung der im Projektantrag definierten Maßnahmen und Ziele. Betrachtet werden sollte, welche der geplanten Ziele der EP Restart inwieweit umgesetzt wurden, welche nicht, nur teilweise oder in einer anderen als der geplanten Form. Konkrete Zielvorgaben, die einen Soll-Ist-Abgleich ermöglichten, lagen ausschließlich für die Anzahl der zu unterstützenden und zu qualifizierenden Personen vor, wie sie im Projektantrag bereits formuliert worden waren. Diese waren:

- Unterstützung von 24-30 schwerbehinderten Frauen beim Übergang auf einen betrieblichen Arbeitsplatz
- Berufsvorbereitende Maßnahmen und Arbeitsassistenz für 6 Menschen mit Autismus
- Qualifizierung von 30 langzeitarbeitslosen substituiert lebenden Frauen
- Weiterbildung, und psychosoziale Unterstützung von 24 Menschen mit HIV/Aids
- Ausbildung von 15-25 KMU-MitarbeiterInnen zu „PersonalassistentInnen“.

Das Kriterium der *Effektivität der Projektarbeit* bezog sich auf die Wirksamkeit der Aktivitäten und Maßnahmen der EP Restart. Es sollte eingeschätzt werden, inwiefern diese sich tatsächlich als geeignet erwiesen, die angestrebten Projektziele zu erreichen. Dies schloss die Frage danach ein, inwiefern die Erfolge auf die geplanten Maßnahmen zurückzuführen waren bzw. sich andere Aktivitäten als geeigneter erwiesen hatten, die angestrebten Ziele zu erreichen.

Das Kriterium *Erfolgsrelevante Faktoren* bezog sich auf die Aspekte, die den Erfolg oder Misserfolg der Aktivitäten und Maßnahmen der EP Restart mit bedingt haben. Berücksichtigt wurden in erster Linie zwei Arten von Einflussfaktoren: Zum einen *konzeptionelle Faktoren*, die Konzeption der Maßnahmen und Strategien, die beispielsweise durch die (Nicht-)Beachtung der Handlungslogiken der angesprochenen Akteure deren Erfolg oder Misserfolg bedingen konnten; zum anderen die *spezifischen Rahmenbedingungen*, unter denen Maßnahmen und Strategien umgesetzt wurden.

2.4. Methoden der Datenerhebung

Um der Breite und Komplexität des Vorhabens gerecht zu werden, erfolgte die Datenerhebung in einer Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden. Befragt wurden zum einen die LeiterInnen der Teilprojekte (im Folgenden

auch ProjektleiterInnen genannt), zum anderen die TeilnehmerInnen der verschiedenen Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen.⁵

Als zentrales Instrument der Datenerhebung diente ein *standardisierter Fragebogen* mit größtenteils offenen Fragen, der sich *an die ProjektleiterInnen* der Teilprojekte richtete (PL-FB). Mit diesem wurden halbjährlich die Aktivitäten und der aktuelle Arbeitsstand, Schwierigkeiten im Projektverlauf, (Zwischen)Ergebnisse sowie aktuelle Einschätzungen der Zusammenarbeit ermittelt.

Die Qualität der EP-internen Kooperation wurde in denselben Zeitabständen durch eine *Netzwerkanalyse* mittels des Team-Klima-Inventars (TKI), einem standardisierten Verfahren, intensiver beleuchtet.

Um einen persönlichen Eindruck von der Qualität der Zusammenarbeit zu erhalten und die Inhalte der regelmäßigen Zusammentreffen der EP Restart zu dokumentieren, *nahm* die Mitarbeiterin der Evaluation regelmäßig *an den monatlichen Koordinierungsrunden der EP Restart teil*.

Die ProjektleiterInnen wurden während der Projektlaufzeit in unregelmäßigen Abständen – insgesamt drei Mal – auch persönlich befragt. Die *Leitfadeninterviews mit den LeiterInnen der Teilprojekte* dienten in erster Linie der Vertiefung der aus schriftlichen Daten gewonnenen Erkenntnisse. Hierzu wurden jeweils dem Befragungszweck und dem Arbeitsstand des Projekts entsprechende Leitfäden entwickelt.

Durch eine *schriftliche Befragung der TeilnehmerInnen* wurde untersucht, inwieweit diese erkennbare Fortschritte im Hinblick auf ihre Beschäftigungsfähigkeit gemacht hatten. Hierzu wurden mit Hilfe eines *standardisierten Fragebogens (TN-FB)* die Veränderungen in Bezug auf Grundarbeitsfähigkeiten (z.B. Pünktlichkeit) sowie persönlichkeitsbezogene Merkmale (z.B. Kontrollüberzeugung, Selbstvertrauen etc.) und Stressbewältigungsstrategien erfasst. Diese Befragung fand bei zwei der vier Zielgruppen statt. Die TeilnehmerInnen mit Autismus und mit Schwerbehinderung waren mit dem Ausfüllen des Fragebogens größtenteils überfordert und wurden daher ausschließlich mündlich befragt.

Zur Feststellung der Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von Maßnahmen sowie der Gründe für erfolgreiche und nicht erfolgreiche Integrationsverläufe wurden ferner *Gruppengespräche und Einzelinterviews mit TeilnehmerInnen* durchgeführt. In dem Teilprojekt, das mit Menschen mit Autismus arbeitete, wurde aufgrund der zielgruppenspezifisch begrenzten Fähigkeiten zur Bewältigung sozialer Kontakte Einzelinterviews mit zwei TeilnehmerInnen, deren ArbeitsassistentInnen und jeweils einer Person aus dem sozialen Umfeld des/der TeilnehmerIn durchgeführt.

Aus Gründen der Praktikabilität und Arbeitseffizienz wurden die Daten für die formative und die summative Evaluation größtenteils parallel während des Projektverlaufes erhoben, d.h., die hier im Mittelpunkt stehende summative Evaluation stützte sich in wesentlichen Teilen auf die im Rahmen der formativen Evaluationsphase erfassten Daten.

⁵ Im Verlauf der Untersuchung wurden einige Details der Datenerhebung modifiziert. Die folgende Darstellung gibt die umgesetzte Konzeption wieder.

2.5. Kooperation und Austausch mit den Projektbeteiligten

Um eine größtmögliche Akzeptanz und Wirkung der Evaluation zu erreichen, wurde das Evaluationskonzept mit dem Koordinator der EP Restart und den LeiterInnen der Teilprojekte abgestimmt. Außerdem wurden die vorliegenden Unterlagen und Berichte analysiert und Interviews mit den LeiterInnen der Teilprojekte durchgeführt, um einen Überblick über den Stand der Arbeit zu Beginn der Evaluation zu erhalten. Die Erkenntnisse aus dieser Bestandsaufnahme flossen in die Entwicklung des Evaluationskonzepts ein.

Die Ergebnisse der einzelnen, durch die halbjährlichen Zwischenberichte markierten Evaluationsschritte wurden in der Regel im Rahmen der turnusmäßigen Treffen der Koordinierungsrunde der ProjektleiterInnen zur Diskussion gestellt.

Anlässlich konkreter Bedarfe fanden darüber hinaus gesonderte Treffen statt. Dem Projektteam rückgemeldet wurden ferner die Ergebnisse der Leitfadeninterviews mit den ProjektleiterInnen zum Ende des Projekts.

Grundsätzlichere Diskussionen rankten sich – trotz der beschriebenen Absprachen – immer wieder um

- die Behandlung der EP Restart als ein Projektteam (und nicht als lockeren Verbund einzelner Projekte) und die Tatsache, dass der Zusammenarbeit ein vergleichsweise großer Raum eingeräumt wurde. So wurde oftmals die Darstellung Teilprojekt-spezifischer Besonderheiten diskutiert, während gleichzeitig die zusammenfassende Einschätzung des Arbeitsstandes der EP Restart auf ein deutlich geringeres Interesse stieß.
- die Einschätzung des Arbeitsstandes vor dem Hintergrund des gesamten Ziel- und Aufgabenspektrums der EP Restart (statt anhand jener Arbeitsfelder, auf die sich die Aktivitäten der EP Restart faktisch beschränkten). Ein besonderer Diskussionsbedarf zeigte sich insbesondere im Bezug auf die Strategien zur Kontaktnahme mit Unternehmen sowie die Einschätzung der Qualifizierungsmaßnahme Betriebliche Integrationsbeauftragte einschließlich der Frage möglicher Alternativen.

3. Ergebnisse der Evaluation

Im Folgenden werden die Ergebnisse der summativen Evaluation der EP Restart dargestellt. Dies geschieht separat für jedes der drei Teilziele der EP Restart (vgl. Kapitel 2.4). Die Darstellung beschränkt sich auf die Ergebnisse zu den zentralen Kriterien „Grad der Zielerreichung“, „Effektivität“ und Erfolgsrelevante Faktoren“. Dies reicht aus, um zu verdeutlichen, welche Art von Einschätzungen durch die gewählte Vorgehensweise der Evaluation möglich wurde. Die Aussagen zu Teilziel 1 und 3 (Kapitel 3.1 und 3.3) stützen sich ausschließlich auf die Einschätzungen der LeiterInnen und MitarbeiterInnen der Teilprojekte, in Kapitel 3.2 (Teilziel 2) flossen außerdem die Erhebungen bei den TeilnehmerInnen der Beschäftigungsförderungsmaßnahmen ein.

3.1. Bewertung der Projektergebnisse im Hinblick auf das Teilziel: „Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen“

Grad der Zielerreichung

Das Teilziel der „Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, insbesondere KMU“ wurde nicht erreicht, da die im Projektantrag vorgesehenen Aktivitäten nicht realisiert werden konnten; weder die Ausbildung von KMU-MitarbeiterInnen zu „PersonalassistentInnen“ mit dem Schwerpunkt Integration benachteiligter Gruppen noch die Entwicklung einer E-Learning-Plattform für die Qualifizierungsmaßnahme „PersonalassistentIn mit Schwerpunkt Integration benachteiligter Gruppen“ fanden statt. Der Hauptgrund hierfür war, dass es nicht gelang, Unternehmen für eine Zusammenarbeit zu interessieren.

Im Mittelpunkt der Arbeit stand – entgegen den Planungen – das Ziel, Unternehmen auf das Vorhaben der EP Restart aufmerksam zu machen und Strategien zu entwickeln, um sie zur Zusammenarbeit mit der EP Restart zu motivieren. Dieses Ziel wurde – wenn auch mit einer deutlichen zeitlichen Verzögerung – von einem der beiden für die Arbeit mit KMU zuständigen Teilprojekte (vgl. Kapitel 1.2) angegangen.

Die Strategieentwicklung verlief zwar über einen relativ langen Zeitraum weitgehend ungerichtet, war aber – soweit dies am Ende der Projektarbeit abschätzbar war – erfolgreich. Zentrale Elemente der entwickelten Strategie waren

- *die Mitarbeit in Unternehmensnetzwerken und die Durchführung einer an unternehmensseitigen Interessen orientierten Veranstaltung für UnternehmerInnen,*
- *die systematische Pflege von Kontakten mit interessierten UnternehmerInnen, auch unabhängig von konkreten Stellenangeboten und*
- *die Koordinierung und Begleitung der Kontaktaufnahme zwischen Unternehmen und teilnehmerInnenorientierten Teilprojekten im Falle konkreter Stellenangebote („Schnittstellenarbeit“).* Hierzu wurden die Instrumente des „Anforderungsprofils“ (der zu besetzenden Stelle) und des „TeilnehmerInnen-Profils“ entwickelt. Diese ermöglichten es, sehr gezielt nach geeigneten StellenbewerberInnen innerhalb der Klientel der EP Restart zu suchen. Unternehmen und Teilprojekte sowie die TeilnehmerInnen nahmen erst dann direkt Kontakt miteinander auf, wenn tatsächlich Vermittlungsaussichten bestanden.

Das zweite Teilprojekt, der Unternehmensverband, konzentrierte sich auf eine breite Streuung von Informationen im Rahmen der laufenden Verbandsarbeit (Veranstaltungen und Beratungsgespräche). Ein direkter Beitrag dieser Aktivitäten zum Ziel, Unternehmen zur aktiven Zusammenarbeit mit der EP Restart zu motivieren, ist auf der Basis der vorliegenden Informationen nicht überprüfbar, aber wenig wahrscheinlich.

Arbeitsmarktpolitische Effekte

Als effektiv erwies sich in erster Linie die eben beschriebene, neu entwickelte Strategie der Netzwerk- und Schnittstellenarbeit. Sie ermöglichte es zum einen,

Unternehmen zur aktiven Zusammenarbeit mit der EP Restart zu motivieren. Zum anderen ist die Idee, den Kontakt zu Unternehmen durch strategische Netzwerkarbeit aufzubauen und eine Schnittstelle zwischen Unternehmen und sozialen Trägern einzurichten, die die Vermittlungsarbeit koordiniert, potenziell auch auf andere Kontexte übertragbar und kann dazu beitragen, Hemmnisse beim Übergang benachteiligter Personengruppen in den Arbeitsmarkt zu vermindern. Hierfür sprechen die folgenden Arbeitsergebnisse und Erfahrungen der EP Restart:

- *Zahlreiche UnternehmerInnen bekundeten ein Interesse an der Thematik und der Einstellung von Menschen mit Benachteiligten und ließen sich auf dauerhaftere Kontakte ein.*

Die Mitarbeit in Unternehmensnetzwerken erwies sich als eine Möglichkeit, effektiver als über Einzelkontakte an Unternehmen heranzutreten und diese auf das Anliegen von Restart aufmerksam zu machen. Die Mitarbeiterin der EP Restart hielt bei Veranstaltungen dieser Netzwerke Vorträge in einem Zeitumfang von 2-20 Minuten, die dazu dienten, Vorurteile abzubauen und auf finanzielle Fördermöglichkeiten bei der Einstellung von Menschen mit Benachteiligung aufmerksam zu machen. Hierauf kamen oftmals UnternehmerInnen von sich aus auf die Mitarbeiterin von Restart zu.

Aus den Kontakten zu den 11 Unternehmensnetzwerken und 4 Berliner Einrichtungen der Wirtschaftsförderung resultierten insgesamt 147 Kontakte mit generell am Anliegen von Restart interessierten UnternehmerInnen, die über einen Zeitraum von mindestens einem halben Jahr aufrecht erhalten wurden. Einzelne Unternehmen pflegten von sich aus den Kontakt und meldeten sich, wenn Stellen zu besetzen waren.

Am von Restart initiierten UnternehmerInnentreffen im Dezember 2004 nahmen insgesamt 48 Personen teil, davon 37 UnternehmerInnen. Gegenüber der für die Netzwerkarbeit zuständigen Mitarbeiterin bekundeten sieben UnternehmerInnen ein deutliches Interesse; vier dieser Kontakte wurden auch nach der Veranstaltung aufrechterhalten. Auch die teilnehmerInnenorientierten Teilprojekte kamen mit UnternehmerInnen ins Gespräch (Zahlen liegen hierzu nicht vor).

- *Es ergaben sich Multiplikatoreffekte.*

Einzelne Unternehmen, die positive Erfahrungen mit Menschen mit Benachteiligung gemacht hatten, warben für die Sache der EP Restart und vermittelten auch anderen Unternehmen den Kontakt zum Projekt⁶.

Als Hinweis auf sich verselbständigende Multiplikator- oder Synergieeffekte durch die Netzwerkarbeit kann auch gewertet werden, dass sich gegen Ende der Projektlaufzeit UnternehmerInnen von sich aus bei der zuständigen Restart-Mitarbeiterin meldeten, die gehört hatten, dass dort Informationen zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung/Benachteiligung zu erhalten waren.

Nachdem es sich am Anfang als recht schwierig erwiesen hatte, überhaupt in Netzwerke hinein zu kommen, erhielt die zuständige Mitarbeiterin gegen Ende

⁶ Nachweislich sechs UnternehmerInnen, tatsächlich kann eher von einer größeren Zahl ausgegangen werden.

der Projektlaufzeit zahlreiche Einladungen zu Netzwerken, Stammtischen und Treffen von UnternehmerInnen, zu denen bisher nie ein direkter Kontakt bestanden hatte.

- *Die Zahl der Vermittlungsangebote stieg Zeit an.*

Im Verlauf der Netzwerkarbeit stieg die Anzahl an Vermittlungsangeboten für die TeilnehmerInnen der EP Restart an. Ca. 40-50 UnternehmerInnen zeigten sich an Einstellungen interessiert⁷, auch wenn nicht in allen Fällen erfolgreiche Vermittlungen zustande kamen.

Insgesamt wurden durch die Aktivitäten der mit der Unternehmensarbeit befassten Teilprojekte 10-12 TeilnehmerInnen vermittelt (zu den Gesamtvermittlungszahlen, von denen ein Großteil durch die Arbeit der teilnehmerInnenorientierten Teilprojekte zustande kamen, vgl. Kapitel 3.2). Gemessen an der Gesamtzahl der TeilnehmerInnen blieb die Zahl der erfolgreichen Vermittlungen über die Netzwerk- und Schnittstellenarbeit damit relativ gering. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass es sehr lange dauerte, bis sich diese Strategie herauskristallisiert hatte und dass Netzwerkaktivitäten generell erst nach einer Anlaufzeit direkte Erfolge mit sich bringen. Die hier genannten Vermittlungen kamen erst im letzten Drittel der Projektlaufzeit zustande.

- *Die Zusammenarbeit mit Unternehmen bei der Vermittlung der TeilnehmerInnen verlief entspannter und wurde effektiver.*

Die Einrichtung einer „Kontakt- und Anlaufstelle“ erleichterte die Zusammenarbeit der teilnehmerInnenorientierten Teilprojekte mit interessierten Unternehmen erheblich. Die teilnehmerInnenorientierten Teilprojekte der EP Restart berichteten, dass die Vermittlung der TeilnehmerInnen reibungsloser verlief. Die UnternehmerInnen verhielten sich offener und weniger skeptisch, wenn der Kontakt über die Netzwerk- und Schnittstellenarbeit aufgebaut und vorbereitet worden war. Die einzelfallorientierte Kontaktaufnahme mit KMU hatte sich aufgrund der unterschiedlichen Denkweisen und Handlungslogiken von sozialen Trägern und Wirtschaftsunternehmen sehr mühsam gestaltet.

Erfolgsrelevante Faktoren

In diesem Abschnitt geht es erstens um die Faktoren, die dazu beigetragen haben, dass die ursprünglich geplanten Aktivitäten zur „Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen“ nicht umgesetzt werden konnten, die neue Strategie der Netzwerk- und Schnittstellenarbeit sich hingegen als erfolgreich erwies. Zweitens wird analysiert, welche Faktoren dazu beitrugen, dass die neue, erfolgreichere Strategie entwickelt werden konnte. Bei der Betrachtung der erfolgsrelevanten Faktoren wird daher unterschieden zwischen konzeptionellen Aspekten und den Rahmenbedingungen der Strategieentwicklung.

⁷ Es handelt sich um einen Schätzwert, da diese Zahlen in der Anfangszeit nicht dokumentiert wurden; solange das ursprüngliche Ziel „Qualifizierungsmaßnahme BetrieblicheR IntegrationsbeauftragteR“ Vorrang hatte, waren die angebotenen Stellen ein „Nebeneffekt“.

Konzeptionelle Aspekte

Orientierung am unternehmerischem Denken

Der hauptsächliche Unterschied zwischen den ursprünglichen und den neu entwickelten Strategien lag in der Orientierung am unternehmerischen Denken.

Die im Projektantrag ursprünglich vorgesehenen Strategien und Vorgehensweisen der „Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen“ waren aus der Perspektive der sozialen Träger heraus gedacht und konzipiert worden und bedienten primär deren Handlungsbedarfe und -logiken. Beispielhaft hierfür ist die Idee, betriebsinterne „Integrationsbeauftragte“ auszubilden.

Im Unterschied dazu knüpfte die neu entwickelte Strategie der Netzwerk- und Schnittstellenarbeit explizit an die Bedarfe und Interessen der Unternehmensseite an. Zum einen wurde der externe Begleitungs- oder Unterstützungsbedarf der Unternehmen bei der Einstellung von Menschen mit Benachteiligung bedient. Dies berücksichtigte die Erfahrung, dass der mit der Inanspruchnahme von Eingliederungszuschüssen verbundene Aufwand (Informationsbeschaffung, Finden von Ansprechpartnern) UnternehmerInnen davon abhielt, Menschen mit Benachteiligung einzustellen. Zum anderen wurden bei der Kontaktaufnahme unternehmerische Interessenlagen in den Mittelpunkt gestellt (z.B. durch Hinweise auf die Möglichkeiten finanzieller Unterstützung bei der Einstellung benachteiligter Personengruppen), gleichzeitig aber auch auf typische Hemmnisse eingegangen. Berücksichtigt wurde so die Erfahrung, dass viele Unternehmen Vorurteile mitbrachten, kaum etwas über die Leistungsfähigkeit von Menschen mit Benachteiligung wussten und/oder die (irrationale) Befürchtung hatten, einmal eingestellte Menschen mit Benachteiligung auch bei berechtigten Anlässen nicht wieder kündigen zu können.

Rahmenbedingungen der Strategieentwicklung

Die Entwicklung der alternativen Strategie der Netzwerk- und Schnittstellenarbeit wurden durch folgende Faktoren begünstigt und unterstützt:

Personelle Kompetenzen und Wissenstransfer

Zur erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung der Strategie der Netzwerk- und Schnittstellenarbeit trugen *erstens* die Vorerfahrungen und Kompetenzen der damit befassten Mitarbeiterin bei. Vorerfahrungen in der Erwachsenenbildung erleichterten es ihr, Menschen dazu zu motivieren, sich mit dem unbekannten oder wenig vertrauten Integrationsthema auseinanderzusetzen. Zudem besaß sie gute Voraussetzungen, um sowohl mit den Kommunikationsstilen und -gewohnheiten der UnternehmerInnen als auch mit denen der sozialpädagogischen MitarbeiterInnen Teilprojekte zurecht zu kommen. Da die Mitarbeiterin früher selber selbstständig gewesen war, war eine Grundaffinität zum unternehmerischen Denken vorhanden. Das Verständnis für die „sozialpädagogische Seite“ wurde durch die institutionelle Anbindung an einen sozialen Träger unterstützt.

Die Einbindung in ein sozialpädagogisch arbeitendes Institut ermöglichte es zudem, auf den institutsinternen Pool an Erfahrungen zurückzugreifen. Fehlendes

Wissen beispielsweise über Zielgruppenspezifika, arbeitsmarktpolitische Fördermöglichkeiten etc. war somit auf kurzem Wege verfügbar.

Die Zusammenarbeit innerhalb der EP

Die neu entwickelte Strategie der Zusammenarbeit mit Unternehmen setzte gute Kenntnisse über beide Seiten – Unternehmen und soziale Träger – voraus. *Zweitens* wurde die Strategieentwicklung daher durch die Vernetzung und einen intensiven Informationsaustausch zwischen den teilnehmerInnenorientierten und den auf KMU-Arbeit konzentrierten Teilprojekten befördert.

Darüber hinaus hätte eine stärkere Zusammenarbeit mit dem Unternehmensverband bei der Kontaktaufnahme einen Vertrauensvorschuss schaffen und die Gesprächsbereitschaft der Unternehmen erhöhen können. Aufgrund ungeklärter EP-interner Differenzen (Erwartungshaltungen, Einschätzung der Strategien der Kontaktaufnahme mit KMU) wurde dieses Potenzial allerdings nur teilweise genutzt.

Die Zusammenarbeit mit transnationalen Partnern

Drittens ergaben sich durch den Erfahrungsaustausch mit einzelnen transnationalen Partnern fruchtbare Anregungen. Im Rahmen so genannter Staff Visits konnten deren Vorerfahrungen mit ähnlichen Strategien ausgetauscht werden. Diese Impulse flossen – mit entsprechenden Anpassungen – in die Strategieentwicklung ein.

Der konzeptionelle und programmatische Rahmen der EP Restart

Viertens erwiesen sich die Rahmenbedingungen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL als ein produktives Moment. Die experimentellen Spielräume des Programms erlaubten es, die ursprünglich geplanten Strategien aufzugeben und geeignete Formen der Kontaktaufnahme mit KMU zu entwickeln und erproben. Eine wesentlich effektivere Nutzung des Förderzeitraums wäre allerdings möglich gewesen, wenn die Unternehmensperspektive stärker in die Vorbereitung des Projekts eingeflossen wäre.

3.2. Bewertung der Projektergebnisse im Hinblick auf das Ziel: „Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppen“

Grad der Zielerreichung

Die Aktivitäten zur „Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppen“ wurden wie geplant umgesetzt, gingen an einigen Stellen sogar deutlich über das Geplante hinaus.

Die Aktivitäten der EP Restart im Hinblick auf die „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppen“ umfassten zum einen die Teilprojekt-interne Arbeit mit den TeilnehmerInnen, zum anderen deren Vermittlung in externe Maßnahmen (Ausbildungen, Qualifizierungen etc.), Arbeitserprobungen, Praktika sowie in Arbeitsstellen. Die Teilprojekt-internen Angebote umfassten ein breites Spektrum von der Qualifizierung über psychosoziale Betreuung bis hin zur Begleitung der

TeilnehmerInnen im Rahmen der verschiedenen Maßnahmen, externen Qualifizierungen und Praktika. Sie beinhalteten bei allen Zielgruppen Einzelfallbetreuung, in drei Teilprojekten auch Gruppenaktivitäten. In der Arbeit mit den Menschen mit Autismus stand die „Umfeldstrukturierung“, d.h., die Eingewöhnung der TeilnehmerInnen in Bildungsmaßnahmen, Praktika und an Arbeitsplätzen im Mittelpunkt. Vom zeitlichen Umgang wie auch von ihrer Struktur her unterschieden sich die zielgruppenspezifischen Angebote der Teilprojekte – wie geplant – deutlich.

Zielgruppe: Langzeitarbeitslose, substituiert lebende Frauen
<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung und Begleitung (Case Management) • Qualifizierung bezüglich individuell erforderlicher Bewerbungs- und Arbeitsfähigkeiten • Gruppenangebote
Zielgruppe: Menschen mit Autismus
<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung und Begleitung; Erstellung einer Berufswegplanung • Organisation individuell erforderlicher Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen • Arbeitsassistentz/Anleitung am Arbeits-, Praktikums-, Ausbildungsplatz • Begleitung und Beratung von Arbeitgebern, Kollegen, sozialem Umfeld
Zielgruppe: Frauen mit Schwerbehinderung
<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung und Perspektivenentwicklung • Organisation der individuell erforderlichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen • Entwicklung/Durchführung von auf die individuellen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Hemmnisse der Teilnehmerinnen ausgerichteten Seminaren und Gruppenangeboten
Zielgruppe: Menschen mit HIV/Aids
<ul style="list-style-type: none"> • Vollzeitmaßnahme: Weiterbildung zur Fachkraft für Büromanagement mit Schwerpunkt ECDL (sechs Monate) und begleitetes Praktikum (sechs Monate) einschließlich psychosozialer Unterstützung und • ergänzender individueller Beratung

Übersicht: Die zielgruppenspezifischen Konzepte

Für drei der vier im Rahmen der EP Restart begleiteten Zielgruppen gab es vor der EP Restart in Deutschland keine vergleichbaren Angebote zur Arbeitsmarktintegration. Die somit neuartigen Konzeptionen und Methoden der Zielgruppenarbeit erwiesen sich in der praktischen Umsetzung als erfolgreich. Die Entwicklungen der TeilnehmerInnen bestätigen, dass die vorhandenen Bedarfe erkannt und angemessen umgesetzt wurden.

Im Verlauf der Projektarbeit konnten die Maßnahmen und Konzepte weiterentwickelt und damit noch stärker an die zielgruppenspezifischen Bedarfe angepasst werden. Außerdem wurden zusätzliche, nicht geplante Angebote und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt (z.B. zielgruppenübergreifende Qualifizierungsmodule).

Deutlich über die ursprünglichen Planungen hinaus ging ferner die Anzahl der in die Maßnahmen und Angebote integrierten TeilnehmerInnen:

Zielgruppe	Geplante Anzahl von TeilnehmerInnen	Tatsächliche Aufnahme von TeilnehmerInnen
Langzeitarbeitslose, substituiert lebende Frauen	30	62
Menschen mit Autismus	6	15
Frauen mit Schwerbehinderung	24-30	138
Menschen mit HIV/Aids	24	34

Tab. 1: Anzahl der TeilnehmerInnen der EP Restart

Nur teilweise und mit wesentlich größerem Aufwand als geplant konnte hingegen das Ziel erreicht werden, die TeilnehmerInnen in Praktika, Arbeitsstellen etc. zu vermitteln. Die MitarbeiterInnen der teilnehmerInnenorientierten Teilprojekte recherchierten Praktikums- und Arbeitsstellen, bereiteten mit den TeilnehmerInnen Termine bei der Agentur für Arbeit sowie Vorstellungsgespräche vor und nach, begleiteten die TeilnehmerInnen zur Agentur für Arbeit, berieten (zukünftigen) ArbeitgeberInnen und kümmerten sich um die Beantragung von Eingliederungszuschüssen. Die Suche nach Arbeits- und Praktikumsstellen erwies sich als eine unerwartet zeitaufwändige Aktivität, die nur teilweise von Erfolg gekrönt war (vgl. Abschnitt Effektivität der Maßnahmen und Aktivitäten).

Als Erfolg ist zu verbuchen, dass auch bei der Vermittlung der TeilnehmerInnen wurden zielgruppenspezifische Besonderheiten identifiziert und entsprechende Umgangsweisen entwickelt werden konnten. Hierzu gehörte insbesondere die Stärkung der TeilnehmerInnen im Umgang mit der eigenen Benachteiligung, da ein „Outing“ insbesondere von HIV/Aids und bestehender/ehemaliger Drogenabhängigkeit oftmals dazu führt, dass die Betroffenen vorzeitig aus laufenden Bewerbungsverfahren ausscheiden.

Eine zusätzliche Aktivität stellte die Betreuung und Begleitung von TeilnehmerInnen am Arbeitsplatz dar. Diese schloss zum einen die Beratung der TeilnehmerInnen selbst ein, zum anderen die Beratung von Praktikums- und Ausbildungsträgern sowie Arbeitgebern.

Die autistischen TeilnehmerInnen wurden am Arbeitsplatz eingearbeitet und betreut, ihre ArbeitgeberInnen und KollegInnen beraten. Für TeilnehmerInnen der anderen Zielgruppen wurden unterstützender Maßnahmen beantragt und/oder eingeleitet. Kriseninterventionen durch die MitarbeiterInnen von Restart trugen ebenfalls dazu bei, dass vorhandene Arbeitsstellen gesichert wurden.

Effektivität der Maßnahmen und Aktivitäten

Wie bereits weiter oben begründet (vgl. Kapitel 2.3), schien es wenig sinnvoll, die Effektivität der Maßnahmen ausschließlich an Vermittlungsquoten zu messen. Daher werden im Folgenden auch jene Entwicklungen dargestellt, die unabhängig von einer Arbeitsmarktintegration darauf hinweisen, dass sich die Beschäftigungsfähigkeit der TeilnehmerInnen im Rahmen von Restart verbesserte.

Dass die geplanten und durchgeführten Maßnahmen und Aktivitäten erfolgreich dazu beitrugen, die Beschäftigungsfähigkeit der TeilnehmerInnen zu fördern, wird im Folgenden gezeigt anhand

- der Ergebnisse der schriftlichen und mündlichen Befragungen der TeilnehmerInnen, die deren psychosoziale Entwicklungen belegen,
- der Anzahl der erfolgreichen Vermittlungen in Trainings, Ausbildungen, Arbeitserprobungen, Praktika und nicht zuletzt auch in Arbeitsstellen sowie
- die Anzahl der durch unterstützende Maßnahmen gesicherten vorhandenen Arbeits- oder Ausbildungsplätze.

Die psychosozialen Entwicklungen der TeilnehmerInnen im Verlauf der Teilnahme am Angebot von Restart

Die Ergebnisse der TeilnehmerInnen-Befragungen verdeutlichen, dass auch jene TeilnehmerInnen, die keine Arbeitsstelle fanden, durch das Angebot von Restart für eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt gerüstet wurden. Die Ergebnisse belegen eine gestiegene Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung, den Aufbau von hilfreichen Stressbewältigungsstrategien und Kontrollüberzeugungen sowie das (Wieder-) Erlangen von Grundarbeitsfähigkeiten.

Sehr positiv veränderte sich die Fähigkeit der TeilnehmerInnen, ihre beruflichen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen sowie ihre individuelle Leistungsfähigkeit einzuschätzen (*realistische Selbsteinschätzung*). Die TeilnehmerInnen berichteten in den Interviews und Gruppendiskussionen – zum Teil sehr anschaulich – davon, dass ihre Vorstellungen von den eigenen Stärken und Schwächen, vom eigenen Können und Wollen vor bzw. zu Beginn ihrer Teilnahme relativ vage gewesen waren. Teilweise hatten sie sich vorher nicht oder kaum mit ihren realen Handlungsmöglichkeiten auseinandergesetzt. Verunsicherung war auch dadurch entstanden, dass sich TeilnehmerInnen bereits längere Zeit außerhalb des Arbeitsprozesses befunden hatten (z.B. aufgrund von Krankheit, Abhängigkeit, Familienarbeit). Viele TeilnehmerInnen hatten daher anfangs ihre eigenen beruflichen Möglichkeiten deutlich unter- oder überschätzt. Auch ihre körperliche und psychische Leistungsfähigkeit hatten sie häufig unrealistisch hoch oder pessimistisch beurteilt. Gleichzeitig waren die Vorstellungen über die Anforderungen des Arbeitsmarktes oftmals recht vage gewesen. Die Entwicklung von Berufsperspektiven beinhaltete daher oft den (schwierigen) Schritt, Wunschträume durch realitätsnähere Vorstellungen zu ersetzen. Dass dies (wenn auch in unterschiedlichem Maße) gelungen ist, zeigte sich darin, dass die TeilnehmerInnen in den Befragungen recht klare berufliche Zielvorstellungen äußerten. Ferner berichteten sie, dass ihre Ängste bezüglich der eigenen Benachteiligung abgenommen hätten. Zielgruppenunabhängig lernten die TeilnehmerInnen durch die Auseinandersetzung mit den beruflichen Potenzialen, sich selbst besser zu akzeptieren.

Positive Veränderungen zeigten sich ferner in den verbesserten *Fähigkeiten der TeilnehmerInnen zur Stressbewältigung*. Bei der Arbeitsmarktintegration stellt die Befähigung zum Umgang mit Stress einen kritischen Punkt dar. Fehlende Stressbewältigungskompetenz konnte dazu führen, dass TeilnehmerInnen in kritischen Situationen in alte Verhaltensmuster zurückfielen (z.B. Suchtmittelkonsum) und/oder die Teilnahme am Restart-Angebot abbrachen. Dass es in den meisten Fällen gelang, den angemessenen Umgang mit Stress zu erlernen, zeigt sich darin, dass trotz der psychischen Belastungen (siehe unten) nur wenige Personen ihre Teilnahme abbrachen und unvermeidliche Krisen und Rückschläge

(beispielsweise an der Schwelle zum Eintritt ins Berufsleben) zumeist erfolgreich bewältigt wurden.

In eine positive Richtung entwickelten sich auch die *Kontrollüberzeugungen* der TeilnehmerInnen, also deren Wahrnehmung der eigenen Möglichkeiten, das eigene Leben zu beeinflussen und eigenständig zu gestalten. Die TeilnehmerInnen wurden in zunehmendem Maße durch hilfreiche Überzeugungen darin bestärkt, sich aktiv und mit dem nötigen Durchhaltevermögen für die Verwirklichung ihrer Berufswünsche einzusetzen. Fatalistische Einstellungen, also der Glaube an eine externe Bedingtheit der eigenen Lebens- und Arbeitsumstände, nahmen ab. Insbesondere die schwerbehinderten und die substituierten Frauen nahmen ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten wesentlich deutlicher wahr und schätzten diese auch optimistischer ein als zu Beginn der Teilnahme am Angebot von Restart.

Insbesondere für langzeitarbeitslose TeilnehmerInnen, TeilnehmerInnen mit langen Zeiten der Familienarbeit und solche mit geringen bis keinen Berufserfahrungen stellte es einen weiteren wichtigen Schritt dar, sich (wieder) an die Bedingungen einer geregelten Arbeit zu gewöhnen und klassische *Grundarbeitsfähigkeiten*, auch arbeitskulturelle Fähigkeiten genannt, (wieder) zu erlangen. Neben Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ausdauer oder Konzentrationsfähigkeit gehört hierzu auch die Fähigkeit, sich (wieder) in die sozialen Bedingungen und Regeln eines Arbeitsumfeldes hineinzufinden. Auch dies konnten im Rahmen von Restart erreicht werden.

Darüber hinaus wurde in den Befragungen sichtbar, es für viele TeilnehmerInnen *psychisch sehr belastend* war, sich mit dem Thema Arbeit und der eigenen Benachteiligung auseinanderzusetzen. Mit dieser Belastung kamen die TeilnehmerInnen unterschiedlich gut zurecht. Dies äußerte sich zum einen in der Entwicklung der Arbeitsmotivation, Leistungsorientierung und Verantwortungsbereitschaft der TeilnehmerInnen („Arbeitseinstellung“), die im Verlauf der Teilnahme z.T. deutlich abnahmen. Zum anderen stieg die psychische „Belastung durch (die jeweilige) Benachteiligung“ deutlich an – trotz der Einschätzung der TeilnehmerInnen selbst, dass sich ihre Ängste verringert hätten (siehe weiter oben).

Vermittlung der TeilnehmerInnen in Trainings, Arbeitserprobung, Praktika, Ausbildungen und Arbeit

Um die Effektivität der Aktivitäten zur „Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit der TeilnehmerInnen“ anhand konkreter Zahlen zu illustrieren, werden nicht nur die Vermittlungen in Arbeitsstellen, sondern auch die vielfältigen Trainings, Praktika etc. erfasst, die die TeilnehmerInnen erfolgreich bewältigt haben. Die folgende Aufstellung zeigt damit auch, wie unterschiedlich die Ausgangsbedingungen und Bedarfe der TeilnehmerInnen waren und dass es sinnvoll war, deren Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in oftmals sehr kleinen, aufeinander aufbauenden Schritten (wieder) herzustellen⁸.

Bei der Betrachtung der Vermittlungen in Arbeitsstellen ist unter anderem zu beachten (vgl. auch Erfolgsrelevante Faktoren), dass nicht alle TeilnehmerInnen am

⁸ Einzige Ausnahme: die vorstrukturierten einjährigen Qualifizierungsmaßnahmen für Menschen mit HIV/Aids.

Ende der Projektlaufzeit bereits ihre größtmögliche Beschäftigungsfähigkeit erreicht hatten. Der Zeitbedarf überschritt teilweise den Rahmen von Restart.

Vermittlung in ...	Menschen mit Autismus	Substituiert lebende Frauen	Schwerbehinderte Frauen	Menschen mit HIV/Aids
Maßnahmen mit Ziel Ausbildungsbefähigung ⁹	4	0	2	0
Berufsausbildung ¹⁰	2	9	1	0
Externe Qualifizierungen ¹¹	0	45	48	0
Praktikum ¹²	6	10	61	34
Arbeitserprobungen ¹³	0	27	52	0
Arbeitsstellen	2 (13%)	14 (22%)	92 (66%)	11 (32%)
so genannter 1. Arbeitsmarkt ¹⁴	2	k. A.	47	11
andere ¹⁵	0	k. A.	45	0

Tab. 2: Vermittlung der TeilnehmerInnen

Sicherung vorhandener Arbeits- oder Ausbildungsplätze

Die folgende Aufstellung soll einen Eindruck des mittels Begleitung und Krisenintervention Erreichten vermitteln. Dabei handelt es sich teilweise um Doppelnennungen, d.h., um „nachsorgende“ Aktivitäten bei (ehemaligen) TeilnehmerInnen, die bereits in der vorigen Tabelle genannt wurden, teilweise aber auch um Personen, die *ausschließlich* am Arbeitsplatz etc. betreut wurden.

Begleitung/Unterstützung im Rahmen von ...	Menschen mit Autismus	Substituiert lebende Frauen	Schwerbehinderte Frauen	Menschen mit HIV/Aids
Maßnahmen mit Ziel Ausbildungsbefähigung	1	0	0	1
Berufsausbildung	1	6	1	0
Praktikum	0	3	43	7
Arbeitserprobung	0	10	25	1
Arbeitsstellen	4	14	k.A.	k.A.

Tab. 3: Sicherung vorhandener Arbeits- oder Ausbildungsplätze und Weiterbetreuung von AbsolventInnen

Erfolgsrelevante Faktoren

Die Gründe und Rahmenbedingungen, die die Arbeit mit und die Vermittlung der TeilnehmerInnen in positiver oder negativer, in ermöglichender, erleichternder, unterstützender oder auch erschwerender Form beeinflusst haben, sind vielfältig.

⁹ Hauptschulabschluss, Freiwilliges soziales Jahr, Berufsfindung, Berufsvorbereitung, Arbeitserprobung im Berufsbildungswerk

¹⁰ inkl. Umschulung und Aufnahme eines Studiums

¹¹ Bewerbungstraining, Arbeitsvorbereitung, Basisqualifizierung

¹² Ausbildungspraktika, Betriebliche Trainingsmaßnahmen, Praktikum

¹³ Betriebliche Probebeschäftigung, Zuverdienst, gemeinnützige Arbeit, Hilfe zur Arbeit u.ä.

¹⁴ Sozialversicherungspflichtige Arbeit (Voll- und Teilzeit, befristet und unbefristet) Minijob, Ich-AG

¹⁵ Honorarstelle, Selbstständigkeit, ABM, PSA, WfbM (Werkstatt für behinderte Menschen)

Unterschieden wird im Folgenden zwischen Faktoren, die durch die einzelnen Teilprojekte gesetzt und/oder beeinflusst wurden (teilprojektbezogene Faktoren), der Einfluss der EP-internen Zusammenarbeit (EP-interne Faktoren) und externen Faktoren, die von der EP Restart oder ihren Mitgliedern nicht direkt beeinflusst werden konnten, von denen der Erfolg der Aktivitäten aber zum Teil erheblich abhing.

Teilprojektbezogene Faktoren

Der konzeptionelle Ansatz der TeilnehmerInnen-Arbeit

Maßgeblich für die in der Arbeit mit den TeilnehmerInnen erzielten Erfolge waren zunächst einmal die zielgruppenspezifischen Konzepte; die Ergebnisse bestätigten insbesondere

- *die Verbindung von Weiterbildung, psychosozialer Betreuung und praktischer Arbeitserprobung.*

Um die Beschäftigungsfähigkeit der TeilnehmerInnen nachhaltig zu verbessern, mussten nicht nur qualifikationsbedingte Hindernisse, sondern auch psychosoziale Faktoren sowie die Lebenssituation der TeilnehmerInnen berücksichtigt werden. Durch die Verbindung von Weiterbildung/Bewerbungstraining, psychosozialer Betreuung und praktischer Arbeitserprobung wurde dies möglich. Die TeilnehmerInnen wurden prinzipiell in allen Aspekten ihres Lebens beraten, auch wenn diese (scheinbar) nicht direkt mit Arbeit zu tun hatten. Die Auseinandersetzung mit den psychischen oder familiären Problemen, Schulden etc. der TeilnehmerInnen erwies sich als ebenso integrationsrelevant wie deren Teilnahme an Qualifizierungen oder Praktika.

- *die individuelle Beratung und Begleitung.*

Durch die individuelle Beratung und Begleitung war es möglich, die persönlichen Probleme und Krisen im Rahmen von Gesprächen und/oder die Organisation weiterer Unterstützungen aufzufangen. Da die TeilnehmerInnen über einen längeren Zeitraum hinweg durch ein und dieselbe Ansprechperson betreut wurden, konnte ein Vertrauensverhältnis entstehen. Das Gefühl, als Person gesehen und ernst genommen zu werden, vermittelte den TeilnehmerInnen den notwendigen Rückhalt, um auch über (unvermeidliche) Frustrationserlebnisse hinweg zu kommen.

- *die zeitlich und inhaltlich individuelle Anpassung der Maßnahmenschritte.*

Die individuelle Anpassung der Maßnahmenschritte erlaubte es, den sehr unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten (und -geschwindigkeiten) der TeilnehmerInnen innerhalb der Zielgruppen gerecht zu werden. Darüber hinaus erwies sich diese Herangehensweise als ein hervorragender Weg, die beruflichen Stärken und Schwächen der TeilnehmerInnen herauszuarbeiten.

Für die TeilnehmerInnen bedeutete die individuelle Ausrichtung der Maßnahmen eine psychische Entlastung, da sie darauf vertrauen konnten, auch im Falle der Überforderung durch eine Weiterbildung weiter betreut zu werden.

- *die Thematisierung benachteiligungsspezifischer Aspekte.*

Im Rahmen der Angebote wurden zum einen Informationen über rechtliche Grundlagen vermittelt (beispielsweise die Offenlegung der Benachteiligung betreffend). Zum anderen wurden die TeilnehmerInnen darin unterstützt, individuelle Strategien zu entwickeln, die es ihnen ermöglichten, mit der eigenen Benachteiligung bei Bewerbungen, am Arbeitsplatz oder gegenüber Ämtern auf eine für sie angemessene Art und Weise umzugehen. Hierdurch konnten Ängste und Unsicherheiten vermindert werden.

- *die Gruppenangebote.*

Die Gruppenangebote ermöglichten es den TeilnehmerInnen, mit Menschen mit derselben – oder auch einer anderen – Benachteiligung in Austausch zu treten. Dies trug dazu bei, die eigene Betroffenheit und Beeinträchtigung zu reflektieren. Besonders beeindruckt waren viele TeilnehmerInnen vom Kontakt mit Menschen mit einer anderen Beeinträchtigung (im Rahmen teilprojektübergreifender Angebote). Diese Erfahrung trug in besonderem Maße dazu bei, die Sicht auf die eigene Situation zu relativieren. Ferner bot die Gruppenarbeit den TeilnehmerInnen die Möglichkeit, eigene Sozial-, Fach- und Methodenkompetenzen zu erproben und zu verbessern.

- *die Begleitung und Betreuung der TeilnehmerInnen beim Übergang in die Berufspraxis.*

In vielen Fällen fand die Integration der TeilnehmerInnen in die Berufspraxis in mehreren Schritten statt (beispielsweise durch mehrere Arbeitserprobungen und/oder Praktika, s.o.). Dies ermöglichte es, spezifische Probleme, die erst im Arbeitskontext auftraten, aufzuarbeiten und die TeilnehmerInnen beim Aufbau der entsprechenden Kompetenzen zu unterstützen.

Durch die intensive „Anleitung“ der TeilnehmerInnen (mit Autismus) am Arbeitsplatz sowie die Beratung der Arbeitgeber und KollegInnen entstand für beide Seiten Sicherheit und somit eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Arbeitsmarktintegration auch nach dem Auslaufen der Betreuung weiter erfolgreich verlief. In den anderen Teilprojekten erwies sich die bedarfsweise Betreuung der TeilnehmerInnen nach dem Übergang ins Arbeitsleben ebenfalls als erfolgsförderndes Moment. Beispielsweise konnten akute Konfliktsituationen, die aufgrund von Defiziten in der Sozialkompetenz der (ehemaligen) TeilnehmerInnen entstanden waren, aufgefangen werden. Indem Unterstützungsleistungen (Kinderbetreuung, finanzielle Zuschüsse etc.) beantragt oder Maßnahmen am Arbeitsplatz initiiert wurden, wurde dafür gesorgt, dass Arbeit und Familienaufgaben vereinbar blieben oder Leistungseinbußen kompensiert wurden.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Ansätze

Die Konzeptionen der TeilnehmerInnen-Arbeit wurden prozessbegleitend reflektiert und weiterentwickelt. Hierdurch konnten sie immer stärker an die Voraussetzungen und Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst werden.

Innerinstitutionelle Vorerfahrungen

Auf die TeilnehmerInnen-Arbeit wirkten sich auch die in den Institutionen vorhandenen Kompetenzen positiv aus. Ein Teil der konzeptionellen Ansätze baute

auf Vorerfahrungen auf, die die entsprechenden Träger bereits im Rahmen ähnlicher Seminar- und/oder Betreuungskonzeptionen oder ganz allgemein mit der Zielgruppe gesammelt hatten.

TeilnehmerInnenbezogene Faktoren

Wie sich schon in der Darstellung der sehr unterschiedlichen Entwicklungen der TeilnehmerInnen andeutete, wurden diese auch durch die individuelle Ausgangslage und -motivation der TeilnehmerInnen beeinflusst, und zwar *zielgruppenunabhängig*. Kontinuierliche Fortschritte wurden nicht nur durch „harte“ Faktoren wie z.B. niedrige Schulabschlüsse, fehlende/lang zurückliegende Ausbildungsabschlüsse und Arbeitserfahrungen erschwert, sondern auch durch Ängste der TeilnehmerInnen (z.B. vor Ämtern, Vorstellungsgesprächen), teilweise auch durch eine allgemeine psychische Instabilität. Diese psychischen Ausgangsbedingungen prägten die Arbeit wesentlich stärker, als die MitarbeiterInnen der Teilprojekte erwartet hatten. Zudem begrenzten Rückfälle von TeilnehmerInnen in ihre Sucht bzw. das Ausbrechen der Krankheit Aids eine Arbeitsmarktintegration.

*EP-interne Faktoren*¹⁶

In der EP Restart arbeiteten größtenteils soziale Träger zusammen, die mit sehr unterschiedlichen Zielgruppen, aber vom Grundsatz her ähnlichen Ansätzen arbeiteten. Dies ermöglichte es, die Ansätze kontinuierlich und aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu reflektieren und gemeinsam weiterzuentwickeln. Außerdem entstanden zielgruppenübergreifende Qualifizierungsmodule. Die Zusammenarbeit der sozialen Träger mit einem Bildungsträger ermöglichte es darüber hinaus, passgenau zugeschnittene, teilweise auf die Bedürfnisse einzelner TeilnehmerInnen eingehende Maßnahmen zu entwickeln.

Konzeptionelle Unterschiede in der Arbeit der sozialen Träger begrenzten hingegen die Zusammenarbeit. So gestaltete sich die Zusammenarbeit mit dem Teilprojekt, das mit Autisten arbeitete, weniger intensiv und produktiv, da dieses aufgrund der Zielgruppenspezifika eine vergleichsweise stark von den anderen Teilprojekten abweichende Vorgehensweise verfolgte.

Kaum genutzt wurden ferner die Potenziale, die in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmensverband lagen. Die MitarbeiterInnen der teilnehmerInnenorientierten Teilprojekte hatten erwartet, dass allein die Integration eines Unternehmensverbandes in die EP Restart es ermöglichen würde, die TeilnehmerInnen ohne größere Anstrengungen in Praktika und Arbeitsstellen zu vermitteln. Dass dies nicht möglich war, wurde mit großer Enttäuschung aufgenommen. Dies und/oder die fehlende Bereitschaft, in einen möglicherweise mühsamen, aber weiterführenden intensiveren Dialog einzusteigen, begrenzten die Möglichkeiten, die TeilnehmerInnen-Vermittlung zu effektivieren (vgl. hierzu auch Kapitel 3.1)

¹⁶ Zur Struktur und Zusammenarbeit innerhalb der EP Restart vgl. auch Kapitel 3.3

Externe Faktoren

Die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung

Um die an vielen Punkten über üblicherweise geförderte Konzepte zur Beschäftigungsförderung und Arbeitsmarktintegration hinaus gehenden Angebote erfolgreich erproben und ggf. über das Projektende hinaus weiterführen zu können, war die EP Restart auf eine funktionierende Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung (Arbeitsagenturen, Integrationsfachdiensten etc.) angewiesen. Faktisch konnte dies nur teilweise erreicht werden.

Die Zusammenarbeit zwischen der EP Restart und den Arbeitsagenturen, den Integrationsfachdiensten und dem Integrationsamt war durch zwei Aspekte geprägt: Zum einen durch die aktuellen Umstrukturierungen („Hartz“-Reformen), zum anderen durch die generell sehr unterschiedliche Offenheit der Zuständigen für die im Rahmen der EP Restart umgesetzten Konzeptionen.

Durch die während der Laufzeit der EP Restart geänderten Vorschriften der Bundesanstalt/Bundesagentur für Arbeit und die Änderungen der gesetzlichen Förderrichtlinien ergaben sich an vielen Stellen Schwierigkeiten, die Maßnahmen wie geplant umzusetzen; beispielsweise wurden die Möglichkeiten zur Probebeschäftigung oder zur Bewilligung von ArbeitsassistentInnen empfindlich eingeschränkt. Zudem waren die (neu verteilten) behördeninternen Zuständigkeiten oftmals unklar, was den Aufwand, der zur Nutzung vorhandener Fördermöglichkeiten erforderlich war, deutlich erhöhte.

Für die TeilnehmerInnen selbst bedeuteten die Umstrukturierungen eine erhebliche Verunsicherung. Existenzängste rückten in den Vordergrund, was den Raum für die Entwicklung von *Berufsperspektiven* deutlich einschränkte. Zudem verstärkten diese Erfahrungen das ohnehin vorhandene Misstrauen von TeilnehmerInnen gegenüber den Arbeitsämtern/Arbeitsagenturen.

In einzelnen Fällen war aufgrund der Offenheit der Zuständigen für das Anliegen der EP Restart so gering, dass Teilprojekte die Kooperation mit der Verwaltungsseite weitgehend abbrechen und sich auf die notwendigen einzelfallbezogenen Kontakte (im Rahmen von Antragstellungen für TeilnehmerInnen) beschränkten.

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen

Als externe Faktoren beeinflussten allen voran auch die aktuelle Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage sowie die Bereitschaft der Unternehmen, benachteiligte Personengruppen einzustellen, den Verlauf und Ausgang der „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppen“.

Die angespannte wirtschaftliche Situation bzw. schwierige Situation der Unternehmen sowie die aktuell allgemein schwierige Arbeitsmarktlage erschwerte die Vermittlung der TeilnehmerInnen aufgrund des „objektiv“ geringen Stellenangebots. Auch wurden einige TeilnehmerInnen aufgrund der Unternehmenssituation (Konkurs) wieder entlassen, obwohl die ArbeitgeberInnen mit deren Leistung sehr zufrieden gewesen waren.

Auf die TeilnehmerInnen, die sich noch im Betreuungs- und Weiterbildungsprozess befanden, wirkte sich die aktuelle Arbeitsmarktsituation ebenfalls aus. Nach

den Schilderungen der ProjektmitarbeiterInnen drückten die geringen Aussichten, eine Stelle zu bekommen, deutlich auf deren Motivationslage.

Unabhängig von der aktuellen Arbeitsmarktsituation erwiesen sich ferner Vorurteile und unbegründete Vorbehalte als ein Hemmnis. Vorurteile gegenüber den Zielgruppen hatten nicht nur UnternehmerInnen, sondern auch KollegInnen und anderen Personen im Arbeitsumfeld der neu Eingestellten. Dies war teilweise auf mangelnde Toleranz, oft aber auch auf fehlendes Wissen, beispielsweise über die zielgruppenspezifischen Beeinträchtigungen, zurückzuführen. Besonders betraf dies die TeilnehmerInnen jener Zielgruppen, die bei einem „Outing“ regelmäßig mit einer starken Diskriminierung rechnen müssen (Sucht und HIV/Aids), auch nach einer erfolgreichen Vermittlung. Teilweise verringerten unbegründete Vorbehalte (z.B. hinsichtlich des Kündigungsschutzes; vgl. auch Kapitel 3.1) die Einstellungsbereitschaft gegenüber benachteiligten Personengruppen.

Ferner machten die teilnehmerInnenorientierten Teilprojekte die Erfahrung, dass einige Unternehmen sehr hohe finanzielle Erwartungen an eine Einstellung von TeilnehmerInnen knüpften.

Nicht zuletzt hielten einige KMU ihre Einstellungszusagen nicht ein. Die Mitglieder der EP Restart vermuteten, dass Fördergelder ausgenutzt worden seien: Unternehmen hätten ein Interesse an der Einstellung von TeilnehmerInnen signalisiert, sich dann aber zurückgezogen. In einem Fall stellte sich heraus, dass es eine angebotene Stelle gar nicht gab, in anderen Fällen wurden Stellen besetzt, ohne dass TeilnehmerInnen von Restart sich tatsächlich vorstellen konnten.

Die Zusammenarbeit mit den transnationalen Partnern

Eine positive Rolle von allerdings eher untergeordneter Bedeutung spielte der Austausch mit transnationalen Partnern. Auf diesem Weg erhielt die EP Restart einige fruchtbare Anregungen. Diese wurden positiv aufgenommen, konnten aber meistens (aufgrund nationaler Unterschiede) nicht direkt in die eigene Arbeit integriert werden.

3.3. Bewertung der Projektergebnisse im Hinblick auf das Ziel: „Schaffung und dauerhafte Verankerung eines Integrationsnetzwerks“

Da im Projektantrag wie auch im Verlauf der Projektarbeit keine Zuständigkeiten für den Aufbau einer akteursübergreifenden und dauerhaften Netzwerkstruktur festgelegt wurden, wurden bezüglich der Arbeit an diesem Teilziel die EP-interne Kooperation sowie die Kooperation mit den strategischen und den transnationalen Partnern untersucht.

Grad der Zielerreichung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Schaffung und dauerhafte Verankerung eines Integrationsnetzwerks aus allen integrationsrelevanten Akteuren allenfalls in Ansätzen realisiert wurde. Eine die Projektlaufzeit überdauernde Vernetzung wurde nicht initiiert.

Gezielte Aktivitäten der EP Restart zur „Schaffung und dauerhaften Verankerung eines Integrationsnetzwerks“ fanden in der Praxis kaum statt. Die Mitglieder der EP Restart konzentrierten sich während der Zeit der Projektförderung auf die als größtenteils sehr fruchtbar empfundene interne Zusammenarbeit. Kontinuierliche Kooperationen ergaben sich ferner zwischen Teilprojekten und einzelnen strategischen Partnern. Auch auf der transnationalen Ebene wurden in erster Linie bilaterale Kontakte mit einzelnen Teilprojekten transnationaler Partnerschaften gepflegt. Da die Teilprojekte – sofern überhaupt – zumeist mit *unterschiedlichen* strategischen und transnationalen Partnern kooperierten, konnten diese Vernetzungen nicht zum Aufbau eines Integrationsnetzwerks in der geplanten Form beitragen.

Ein gemeinsames längerfristiges Anliegen, das (nur) durch die Schaffung des geplanten Integrationsnetzwerks hätte realisiert werden können, wurde nicht identifiziert. Dies erklärt sich möglicherweise durch mangelndes Interesse, möglicherweise aber auch dadurch, dass nicht alle Teilprojekte Erwartungen an die als Partner infrage kommenden Personen und Institutionen hatten. Teilweise könnten negative Erfahrungen und Enttäuschungen in der Zusammenarbeit mit einzelnen Partnern zum ausbleibenden Engagement für ein Integrationsnetzwerk beigetragen haben.

Umgesetzt wurde der Netzwerkgedanke allein EP-intern sowie bilateral, d.h., zwischen *einzelnen* Teilprojekten und *einzelnen* strategischen bzw. transnationalen Partnern. Im Folgenden werden daher die Synergieeffekte der EP-internen Kooperation sowie der Zusammenarbeit der EP Restart mit den strategischen und transnationalen Partnern getrennt dargestellt.

Synergieeffekte

Synergieeffekte der EP-internen Kooperation

Die Projektpartner der EP Restart kooperierten im Hinblick auf die einzelnen Ziele der EP Restart unterschiedlich intensiv. Dies hatte deutliche Auswirkungen auf die Art der Synergieeffekte hatte. Am intensivsten kommunizieren und kooperieren während des gesamten Projektverlaufes die teilnehmerInnenorientiert arbeitenden Teilprojekte im Hinblick auf das Teilziel „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit“ (vgl. Kapitel 3.2). Mit Fortschreiten der Projektarbeit ergaben sich in zunehmendem Maße Kooperationen mit nicht teilnehmerInnenorientiert arbeitenden Teilprojekten – mit positiven Rückwirkungen auf die Arbeit zur „Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen“ (vgl. Kapitel 3.1). Eher extensiv und nicht auf Dauerhaftigkeit und die EP-Ebene ausgerichtet verlief die gemeinsame Arbeit an der Schaffung eines Integrationsnetzwerkes – mit den entsprechend geringen Ergebnissen.

Ein Synergieeffekt, der ohne eine Zusammenarbeit nicht möglich gewesen wären, war an erster Stelle der vielfältige *Wissens- und Kompetenztransfer* zwischen den Teilprojekten der EP Restart. Den teilnehmerInnenorientierten Teilprojekten erleichterten die Einblicke in unternehmerische Denkweisen und Perspektiven die Kontaktaufnahme und Kommunikation mit Unternehmen/Arbeitgebern. Der beteiligte Bildungsträger gewann Kenntnisse über die zielgruppenspezifi-

schen Anforderungen an eine gelingende Wissensvermittlung („Zielgruppenkompetenz“). Die Projektpartner des Unternehmensverbandes konnten Beratungskompetenzen zur Frage der Integration von Menschen mit Benachteiligung aufbauen.

Bei weitem die größten Synergieeffekte entstanden in der Arbeit mit den TeilnehmerInnen (vgl. 3.2). Genannt wurden insbesondere von den teilnehmerInnenorientierten Teilprojekten,

- dass die EP-interne Diskussion der Aktivitäten und Maßnahmen sowie der Erfolge und Schwierigkeiten erheblich dazu beitrug, die Konzepte der Arbeit mit den TeilnehmerInnen kontinuierlich weiterzuentwickeln
- dass die Maßnahmen, an denen verschiedene Träger beteiligt waren, hervorragend auf die Zielgruppen, teilweise auch für die einzelnen TeilnehmerInnen abgestimmt werden konnten und
- die Entstehung des teilprojekt- und zielgruppenübergreifenden Modulangebots für Teilnehmerinnen mit Schwerbehinderung und Substitutionshintergrund.

Im Hinblick auf die Vermittlung der TeilnehmerInnen (vgl. 3.2) ergaben sich positive Synergien durch

- die Entwicklung des Modells der Schnittstellenarbeit zur Effektivierung der Kontaktaufnahme zwischen Unternehmen und sozialen Trägern sowie
- der Aufbau eines EP-internen informellen Kontaktnetzes innerhalb von Restart (Weitergabe von Informationen über offene Stellen).

Im Hinblick auf den Kontaktaufbau mit Unternehmen, insbesondere KMU (vgl. 3.1) bestand der Mehrwert der Zusammenarbeit vor allem in

- der Entwicklung der Strategie der Netzwerkarbeit und Kontaktpflege zur Informierung und Sensibilisierung von Unternehmen für das Anliegen des Projekts.

Synergieeffekte im Hinblick auf die Entstehung eines dauerhaften Integrationsnetzwerkes wurden nicht sichtbar.

Auch in Bezug auf das Mainstreaming, also die Verstetigung der entwickelten und erprobten Innovationen durch den Transfer zu anderen Trägern, entstanden keine Synergien. Vielmehr kristallisierte sich im Projektverlauf ein teilprojektspezifisches Vorgehen heraus. Auf EP-Ebene wurde insgesamt kaum Energie in das eine systematische Aufbereitung der vorhandenen Erfahrungen und Erkenntnissen investiert.

Synergieeffekte der Kooperation mit den strategischen Partnern

Dass sich die einzelnen Teilprojekte jeweils auf die Zusammenarbeit mit „ihren“ strategischen Partnern konzentrierten, prägte auch die Art der Synergieeffekte. In erster Linie konnten die Abstimmungsprozesse mit den Arbeitsagenturen und Integrationsfachdiensten verbessert und/oder vereinfacht werden, was sachgerechte Einzellösungen in der Arbeit mit den TeilnehmerInnen ermöglichte. In einzelnen Fällen vermittelten strategische Partner Kontakte zu Unternehmen oder verschiedenen relevanten Einrichtungen. Ein Teilprojekt entwickelte zusammen

mit zwei strategischen Partnern ein zielgruppenspezifisches Modellprojekt zur beruflichen und sozialen Integration von Menschen mit Suchtmittelabhängigkeit.

Die Möglichkeit, eine dauerhafte, auf strategisch-perspektivische Fragen und Ziele ausgerichtete Zusammenarbeit aufzubauen, war durch die auf die Teilprojektebene beschränkte Kooperation mit den strategischen Partnern nicht zu realisieren. Dies hätte andere Formen der Zusammenarbeit (auf EP-Ebene, außerhalb des Tagesgeschäftes) erfordert.

Synergieeffekte der Kooperation mit den transnationalen Partnern

Auch auf der transnationalen Ebene entstanden positive Synergieeffekte in erster Linie dadurch, dass einzelne Teilprojekte (und nicht die Entwicklungspartnerschaften als Ganzes) zusammenarbeiteten. Diese Synergieeffekte bestanden in erster Linie in *Anregungen*, insbesondere im Hinblick auf Methoden und Verfahren, die sich auf den Arbeitsbereich und/oder die Zielgruppe der jeweiligen Teilprojekte übertragen ließen. Konkret genannt wurden Anregungen fürs „Job-hunting“, für Strategien der Kontaktaufnahme mit Unternehmen sowie für die Gestaltung der zielgruppenspezifischen Ansätze (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2). Ferner stärkte und bestätigte der Austausch über Erfahrungen mit gleichen oder ähnlichen Ansätzen die Arbeit der Teilprojekte der EP Restart.

Die Mitglieder der EP Restart charakterisierten die transnationale Zusammenarbeit dennoch als insgesamt recht aufwändig und nur begrenzt nützlich.

Erfolgsrelevante Faktoren

Wie die schon Synergieeffekte, werden auch die erfolgsrelevanten Faktoren getrennt für die EP-interne Kooperation sowie die Kooperation mit den strategischen und transnationalen Partnern dargestellt.

Erfolgsrelevante Faktoren der EP-internen Kooperation

Einen wesentlichen Einfluss auf die EP-interne Zusammenarbeit hatten die Intensität und Qualität des Austausches zwischen den Teilprojekten, die unterschiedlichen institutionellen Hintergründe der Projektmitglieder und die Praktikabilität der konzeptionellen Vorarbeiten (Projektantrag).

- *Die Intensität und Qualität der Kommunikation zwischen den Teilprojekten*

Die Mitglieder der EP Restart beschrieben die Zusammenarbeit als sehr kollegial und geprägt von der Offenheit und Kommunikationsbereitschaft der Projektpartner. Die meisten Teammitglieder seien in der Lage und willens gewesen, über ihren eigenen Aufgaben- und Tätigkeitsbereich hinaus auf die gemeinsamen Ziele der EP Restart zu blicken. Das gegenseitige Interesse habe den Austausch über Aktivitäten, Konzeptionen und Erfahrungen sowie eine flüssige Weitergabe von für die Zusammenarbeit relevanten Informationen befördert.

Auffallend war jedoch, dass die Projektmitglieder oft ausgerechnet dann weniger intensiv kommunizierten, wenn sich bei der Umsetzung der Strategien und Maßnahmen Probleme ergaben. Ein Austausch über die vorhandenen Problemsichten sowie die Handlungsmöglichkeiten (und –grenzen!) hätte es ermöglicht, gerade

an diesen kritischen Punkten neuartige Lösungsstrategien zu entwickeln. Eine gemeinsame Lösungssuche wurde jedoch dadurch verunmöglicht, dass die gegenseitigen Erwartungen beispielsweise hinsichtlich der Aufgabenverteilung wie auch vorhandener Ärgere gegenüber einzelnen Projektpartnern zumeist unausgesprochen und damit für die Beteiligten unsichtbar blieben. Möglicherweise waren einzelne Projektpartner auch nicht willens oder nicht in der Lage, die Bedeutung vorhandener Differenzen zu erkennen und Konflikte beizulegen.

Auf der Arbeitsebene führte dies dazu, dass die EP Restart ihre eigenen Potenziale nicht vollständig ausschöpfte, insbesondere im Hinblick auf die Ansprache und Einbindung von Unternehmen.

Die Effektivität der Kommunikation wurde darüber hinaus auch durch die organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Zu Beginn der Zusammenarbeit nahmen organisatorische und einzelne sehr arbeitsintensive Aufgabenstellungen bei den monatlichen Zusammenkünften der EP Restart unverhältnismäßig viel Zeit in Anspruch; der inhaltliche Austausch kam hierdurch zu kurz. Nachdem ein Teil dieser Aufgaben in Arbeitsgruppen verlagert worden war, konnte die Arbeit im Koordinierungsgremium stärker inhaltlich ausgerichtet werden. Dies schuf Raum für die Reflexion der gemeinsamen Aktivitäten und erhöhte die Qualität der Zusammenarbeit deutlich.

- *Die institutionellen Hintergründe der Projektmitglieder*

Grundsätzlich erwies sich die institutionelle Verknüpfung von so unterschiedlichen Akteuren wie sozialen Trägern, einem Bildungsträger und unternehmensbezogenen Akteuren im Rahmen der EP Restart als sehr sinnvoll. Es gelang jedoch nicht, zwischen allen Projektpartnern eine gleichermaßen vertrauensvolle und effektive Kommunikation aufzubauen. Die sehr verschiedenen institutionellen Hintergründe der Akteure implizierten, dass diese nicht nur sehr unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten und Kompetenzen mitbrachten, sondern auch teilweise schwer vereinbare Denkweisen, Kommunikationsstile und -gewohnheiten. Die Überwindung dieser Unterschiede erforderte einen größeren kommunikativen Aufwand, als die Beteiligten vorausgesehen hatten und/oder zu leisten bereit waren. Der Verlauf der Zusammenarbeit spricht jedoch dafür, dass dieser Aufwand zwar Zeit und Energie benötigt, es aber auch ermöglicht hätte, die Potenziale, die in der Unterschiedlichkeit der beteiligten Akteure lag, effektiver zu nutzen.

- *Die konzeptionellen Vorarbeiten (Projektplanung)*

Nicht zuletzt fällt auf, dass die Arbeit auf der Ebene der Gesamt-EP insbesondere im Hinblick auf jenes Teilziel effektiv war, das bereits im Projektantrag durch klare Aufgabenbeschreibungen und Zuständigkeiten untermauert worden war (Teilziel 2, „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit“).

Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit (mit entsprechenden Effektivitätseinbußen, siehe vorletzter und letzter Punkt) ergaben sich vorwiegend in jenen Bereichen, in denen die Projektkonzeption ungenau war und vielfältige Interpretationsmöglichkeiten bot, insbesondere im Hinblick auf Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen. Das in diesem Kapitel im Vordergrund stehende Teilziel der „Schaffung eines dauerhaften Integrationsnetzwerks“ war im Projektantrag kaum konkretisiert worden; die Aufgabenbeschreibung war sehr vage; klare Zuständig-

keiten fehlten vollständig. Die Aufarbeitung dieser konzeptionellen Defizite hätte gleich zu Beginn der Projektarbeit stattfinden müssen, fand aber nicht statt. Der hierzu erforderliche kommunikative Aufwand wurde nicht erbracht.

Dass arbeitsintensive Aktivitäten konzeptionell nicht berücksichtigt worden waren und sich geplante Aktivitäten als nicht durchführbar erwiesen, stellte eine weitere Belastung für die Zusammenarbeit dar, die durch bessere Vorarbeiten hätten vermieden werden können.

Erfolgsrelevante Faktoren der Kooperation mit den strategischen Partnern

Die Ergebnisse der Zusammenarbeit mit den strategischen Partnern wurde zum sowohl durch das Interesse der einzelnen strategischen Partner am Anliegen von Restart, als auch durch das Auftreten der EP Restart gegenüber den strategischen Partnern geprägt.

- *Das Interesse der strategischen Partner*

Die Erfahrungen der Mitglieder der EP Restart lassen den Schluss zu, dass viele der strategischen Partner nur ein geringes Interesse für die Ziele der EP Restart aufbrachten. Dies begrenzte naturgemäß die Möglichkeiten, sie für eine intensivere Zusammenarbeit zu gewinnen.

- *Das Auftreten der EP Restart*

Darüber hinaus verhinderte aber auch das wenig offensive Auftreten der EP Restart, dass zumindest mit jenen strategischen Partnern, die den Projektzielen offen gegenüberstanden und die möglicherweise sehr wohl bereit gewesen wären, die Arbeit der EP Restart zu unterstützen, eine perspektivisch orientierte Zusammenarbeit stattfand. Die Projektmitglieder nahmen meistens nur dann den Kontakt mit strategischen Partnern auf, wenn sich Fragen oder Anliegen bezüglich einzelner TeilnehmerInnen ergaben.

Ein Grund hierfür könnte gewesen sein, dass das notwendige Know-how fehlte, um eine intensivere und dauerhaftere Kooperation zu initiieren und aufrecht zu erhalten. Möglicherweise wurde aber auch die Chance, etwas zu ändern, als zu gering eingeschätzt, oder es fehlte die Bereitschaft, Ressourcen in längerfristige Ziele zu investieren. Dass die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den strategischen Partnern im Projektverlauf deutlich anstieg, spricht allerdings dafür, dass das Ziel, ein dauerhaftes Integrationsnetzwerk zu initiieren, ausgeblendet oder zwischenzeitlich aufgegeben wurde. Ein Bewusstsein dafür, dass die Zusammenarbeit hinter dem Geplanten zurückblieb, spiegelte sich allenfalls noch im Veränderungsbedarf wider, den einige Projektmitglieder im Rahmen der turnusmäßigen Fragebogenerhebungen formulierten.

Erfolgsrelevante Faktoren der Kooperation mit den transnationalen Partnern

Eine effektive transnationale Zusammenarbeit entstand in erster Linie dann, wenn die beteiligten Partner aufgaben- und/oder zielgruppenspezifische Gemeinsamkeiten identifizieren konnten. Dies gelang einzelnen Teilprojekten der beteiligten Entwicklungspartnerschaften, die mit gleicher Klientel und/oder Konzeptionen arbeiteten, nicht aber auf der Ebene der Entwicklungspartnerschaften. Be-

dingt durch die sehr unterschiedlichen Institutionalisierung der Projekte, die weit auseinander liegenden konzeptionellen Ansätze und sehr unterschiedliche Umgangsweisen mit bestimmten Zielgruppen, ergaben sich häufig nur sehr geringe Berührungspunkte.

Darüber hinaus bestimmten die Rahmenbedingungen des transnationalen Austauschs die Qualität und Effektivität der Zusammenarbeit. Das hohe Abstraktionsniveau des inhaltlichen Austauschs, der große organisatorische Aufwand, das Desinteresse und geringe Engagement einzelner transnationaler Partner sowie sprachliche und kulturell bedingte Verständigungsprobleme begrenzten einen fruchtbaren inhaltlichen Austausch.

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden zunächst die Evaluationsergebnisse zusammengefasst. Daran anknüpfend wird die Vorgehensweise der Evaluation reflektiert und werden Schlussfolgerungen für eine inhaltliche und konzeptionelle Ausrichtung zukünftiger Projektevaluationen gezogen.

4.1. Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse

Wirkungsmöglichkeiten und -bedingungen integrativer Projekte zur Arbeitsmarktintegration am Beispiel der EP Restart

Die Ergebnisse der Evaluation bestätigen, dass die Grundideen der EP Restart eine sinnvolle Ausgangsbasis für die Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Benachteiligung bilden. Dies gilt insbesondere für die umfassende Zielperspektive, die nicht nur die Arbeit mit verschiedenen Benachteiligtengruppen, sondern auch die Unternehmensseite einschloss. In der Praxis bewährt haben sich jedoch nur die Zielgruppen-Konzepte zu Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Nicht umgesetzt wurden die geplanten unternehmensbezogenen Aktivitäten und das Ziel, die integrationsrelevanten Akteure dauerhaft zu vernetzen. Erstere erwiesen sich als relativ realitätsfern und damit kaum praktikabel; Alternativen wurden nur vereinzelt und mit großer zeitlicher Verzögerung entwickelt. Letzteres wurde nicht mit dem erforderlichen Engagement in Angriff genommen.

Die Fortschritte der TeilnehmerInnen belegten, dass die zielgruppenspezifischen Ansätze geeignet waren, die Zielgruppen der EP Restart bei der Arbeitsmarktintegration zu unterstützen. Die Maßnahmen und Angebote konnten den gruppenspezifischen Problemen angemessen entgegenwirken. Verschiedene Charakteristika der Ansätze (Verbindung von Weiterbildung, psychosozialer Betreuung und Arbeitserprobung, Kombination von Einzel- und Gruppenangeboten, Begleitung der TeilnehmerInnen in der Einarbeitungszeit u.a.) könnten auch zielgruppenunabhängig geeignet sein, langzeitarbeitslose Menschen bei der Rückkehr in den Arbeitsmarkt zu unterstützen.

Allen Fortschritten zum Trotz war das Gros der TeilnehmerInnen am Ende der Maßnahmen nicht in der Lage, sich eigenständig auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten und hatte auch keine reguläre Arbeitsstelle in Aussicht. Die Projekterfahrungen bestätigten damit (einmal mehr), dass die Integration von Menschen mit Benachteiligung in den Arbeitsmarkt nicht alleine durch die „Förderung der

Beschäftigungsfähigkeit“ erreicht werden kann. Umso wichtiger es ist, dem Vermittlungs- und Integrationsprozess (der ja mit der Vermittlung nicht abgeschlossen ist) ausreichend Beachtung zu schenken.

In der Konzeption der EP Restart war dies konzeptionell bereits berücksichtigt; neben den zielgruppenbezogenen Aktivitäten war vorgesehen, Unternehmensbezogene Strategien und Vorgehensweisen zu entwickeln und erproben. Als wenig realitätsnah, fast schon naiv, erwies sich jedoch die Annahme, allein über die Integration von VertreterInnen eines Unternehmensverbands in die EP Restart könne eine reibungslose Vermittlung der TeilnehmerInnen in Praktika und Stellen ermöglicht werden. Der Bedarf, unternehmensbezogene Handlungsstrategien zu entwickeln, war offensichtlich deutlich unterschätzt worden. Ein weiteres Ergebnis der Evaluation ist daher, dass in Bezug auf die Möglichkeiten und Wege, Unternehmen „zu informieren und zu sensibilisieren“ und für eine konstruktive Zusammenarbeit zu gewinnen, noch ein großer Entwicklungsbedarf besteht. Einen produktiven, allerdings noch nicht ausgereiften Ansatzpunkt bot die im Rahmen der Projektarbeit entwickelte Strategie, eine personelle Schnittstelle zu etablieren, die in den Netzwerken und Arbeitszusammenhängen von UnternehmerInnen *und* sozialen Trägern präsent ist und eine Mittlerfunktion übernehmen kann.

Auch das dritte geplante Standbein der EP Restart, eine dauerhaft angelegte strategische Vernetzung der arbeitsmarkt-/integrationsrelevanten Akteure, erwies sich generell als eine zukunftssträchtige Idee. Allerdings gelang es dem Projekt nicht, diese Idee zu konkretisieren und Umsetzungsstrategien zu entwickeln. Der Aufbau eines dauerhaften Integrationsnetzwerks der arbeitsmarktrelevanten Akteure (Teilziel 3) wurde zu keinem Zeitpunkt ernsthaft vorangetrieben. Obwohl sie zum Teil erheblich mit Problemen kämpften, die aus der mangelnden Zusammenarbeit der relevanten Akteure resultierten, maßen die Projektmitglieder diesem Teilziel kaum Bedeutung zu! Die Auswertung der Erfahrungen der EP Restart kann daher nur bestätigen, dass es sehr sinnvoll wäre, wenn die unterschiedlichen arbeitsmarktrelevanten Akteure mehr über die Handlungslogiken und -zwänge der jeweils anderen erfahren und auf diese Weise möglicherweise in die Lage versetzt würden, auf eine für alle Beteiligten fruchtbare Art und Weise miteinander zu kooperieren. Die Entwicklung entsprechender Verfahren ist ein Handlungsfeld, das in zukünftigen Projekten wesentlich systematischer angegangen werden sollte.

Die Zusammenarbeit innerhalb der Entwicklungspartnerschaft

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Qualität der Zusammenarbeit, insbesondere der *projektinternen* Zusammenarbeit, einen wesentlichen Einfluss darauf hat, inwiefern neuartige Strategien und Maßnahmen entwickelt und erfolgreich erprobt werden können.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Kooperation sehr ungleichartiger Projektpartner aus unterschiedlichen Bereichen in einem Projektverbund (trotz der beschriebenen Mankos in der Umsetzung) Innovationen befördern kann. Die Verknüpfung und Integration von Partnern aus verschiedenen integrationsrelevanten Bereichen – im Falle der EP Restart soziale Träger, ein Bildungsträger, ein Unternehmensverband sowie die Verwaltungsebene (Strategische Partner) –

kann tatsächlich Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Strategien und Integrationsansätze eröffnen. Dieses innovative Potenzial kann aber nur dann ausgeschöpft werden, wenn sich die Projektgruppe als Team versteht und verhält – und nicht als loser Kooperationszusammenhang unterschiedlicher Institutionen. Die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit kann daher gar nicht überschätzt werden. Von den Mitgliedern der EP Restart wurde dies jedoch nur teilweise gesehen und insgesamt deutlich unterbewertet. Eine konstruktive Zusammenarbeit fand vor allem zwischen jenen Projektpartnern statt, zwischen denen von vornherein große inhaltliche, normative und prozedurale Ähnlichkeiten und Berührungspunkte bestanden hatten, ein Grundverständnis also von Beginn an vorhanden gewesen war.

Zukünftig sollten die unterschiedlichen Strukturen und Ziele sowie die Handlungsmöglichkeiten und –zwänge der beteiligten Institutionen bereits bei der Projektkonzeption angemessen und gleichberechtigt berücksichtigt werden. Ferner sollten Elemente eingeplant werden, die gute Kooperationsbedingungen schaffen. Besonders wichtig erscheint es angesichts der Evaluationsergebnisse,

- genug Zeit einzuplanen, damit sich die Beteiligten über die Hintergründe, Vorerfahrungen, Kompetenzen und die Erwartungen der Projektpartner aneinander sowie an die gemeinsame Projektarbeit austauschen können. Da üblicherweise diejenigen, die ein Projekt konzipieren, nicht unbedingt die sind, die es auch bearbeiten, sollte darauf Wert gelegt werden, dass gerade am Anfang Zeit und Raum zum gegenseitigen Kennenlernen vorhanden ist. Der frühzeitige Austausch ermöglicht es zum einen, einen Eindruck der vorhandenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu gewinnen, zum anderen erleichtert er die Entstehung von Vertrauen innerhalb des Projektteams.
- Strukturen zu schaffen, die einen regelmäßigen Austausch fördern. Im Rahmen der Projektarbeit zeigte sich, dass eine ausreichend intensive Kommunikation zwischen den Projektpartnern auch eine Frage des organisatorischen Rahmens ist, insbesondere angesichts des in Projekten immer vorhandenen Handlungsdrucks und der Arbeitsüberlastungen. Um die Arbeit von Anfang an besser koordinieren und in Gang zu bringen, bietet sich beispielsweise eine ausführliche Projekt- und Arbeitsplanung zu Beginn der gemeinsamen Arbeit (z.B. eine 1-2-tägige Klausur) an, die während des Projektverlaufs in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden sollte.
- darauf zu achten, dass klare Absprachen getroffen werden, beispielsweise bezüglich der Zuständigkeiten, Aufgaben, Vorgehensweisen etc. Entsprechendes gilt für Veränderungen im Projektverlauf. Da auch im besten Antrag nicht alles vorab festgelegt werden kann – und schon gar nicht in den relativ vagen, die Details der Arbeitsplanung aussparenden Projektanträgen und –konzepten von EU-Projekten –, sollten konzeptionelle Lücken frühzeitig identifiziert und gemeinsam gefüllt werden. Klare Beschlussfassungen sind insbesondere dann wichtig, wenn Ziele und Vorgehensweisen angepasst oder aufgegeben werden sollen, was unter Umständen eine Umverteilung von Ressourcen erfordern kann. Hierzu ist es notwendig, eine gemeinsame Streit- und Konfliktkultur zu entwickeln.

4.2. Schlussfolgerungen für Projektevaluationen

Abschließend wird vor dem Hintergrund der im vorigen Abschnitt dargestellten Ergebnisse die Herangehensweise der Evaluation reflektiert. Dabei wird besonders auf jene Elemente geachtet, die schon bei der Konzeption der Evaluation als kritisch erschienen (vgl. Kapitel 2.), nämlich die Entscheidungen,

- auf die EP Restart als Ganzes anstatt auf die Einzelbeiträge der Teilprojekte zu fokussieren,
- primär offen und qualitativ-analytisch vorzugehen (statt sich an vorab festgelegten und quantifizierbaren Zielgrößen zu orientieren),
- die projektinterne Zusammenarbeit in die Evaluation einzubeziehen und
- die formative und summative Evaluation parallel durchzuführen.

Vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse lassen sich folgende Schlussfolgerungen bezüglich der Gegenstandsangemessenheit der Evaluation der EP Restart ziehen:

1. Der Evaluation ist es gelungen, die „kritischen Punkte“ des Funktionierens der Grundidee von EQUAL – Innovationen schaffen durch neuartige Akteurskonstellationen in Projektverbünden – sehr gut herauszuarbeiten. Insofern hat sich das Evaluationskonzept als sinnvoll und gegenstandsadäquat erwiesen.

Auffallend war, dass der potenziell die Projektarbeit weiterführende Beitrag der Evaluation genau in jenen Bereichen lag, die die Projektbeteiligten verschiedentlich kritisierten. Dass es vieler Auseinandersetzungen bedurfte, um den Sinn und potenziellen Nutzen der Sichtweisen der Evaluation zu vermitteln, spricht daher nicht für konzeptionelle Mängel. Vielmehr zeigt dies, dass die Kernaufgaben einer Evaluation im Rahmen der GI EQUAL eben nicht nur darin liegen, Ergebnisse zu dokumentieren. Ebenso wichtig ist es, das Projektteam durch kritisch-konstruktive Kritik dazu anzuregen, die eigene Arbeit gemeinsam zu reflektieren.

2. Betrachtet man jene Faktoren, die die Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung neuartiger Strategien und Konstellationen ermöglichten oder auch erschwerten, wird erkennbar, dass die *projektinterne* Zusammenarbeit – und deren Wertschätzung durch die Beteiligten! – einen besonders wichtigen und besonders kritischen Punkt darstellte.

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass die EP Restart wie ein sozialer Mikrokosmos typische Interaktionsmuster und Probleme der Gesellschaft abbildete. Ein gemeinsames Handeln der Beteiligten war dann am ehesten möglich und erfolgreich, wenn inhaltlich-konzeptionelle Bezüge sowie ähnliche Handlungsnormen und -logiken bereits vorhanden waren und eine gute Ausgangsbasis für menschliche und inhaltliche Annäherungen boten. Trafen hingegen Akteure aufeinander, die auch im „gesellschaftlichen Alltag“ nicht zueinander finden, verlief die Entwicklung und/oder Umsetzung neuartiger Konzepte und Strategien deutlich weniger erfolgreich. Normative, konzeptionelle etc. Differenzen bildeten Gräben, die zu überwinden einen intensiven Prozess der Auseinandersetzung und Verständigung erfordert hätte. Auch unter dem konzeptionellen Dach der EP Restart konnten sich die entsprechenden Akteure nur teilweise und erst nach einer langen Anlaufzeit aneinander annähern. Partielle Erfolge in diesen kritischen Bereichen

kamen in erster Linie durch KollegInnen zustande, die überdurchschnittliche kommunikative Kompetenzen mitbrachten und die auch nicht so stark wie die meisten anderen Akteure auf einen Bereich (eine „Welt“) festgelegt waren. Diese waren eher willens und in der Lage, übergreifende Konzepte anzudenken und ggf. auch als Mittlerinstanz zwischen Dritten zu agieren.

Für zukünftige Evaluationen wäre daher zu empfehlen, die Zusammenarbeit *innerhalb* solcher Projektverbünde noch stärker in den Mittelpunkt zu stellen und die Evaluation selbst als Beitrag zu einem *projektinternen Lernprozess* zu konzipieren. Die formativen (prozessbegleitenden) Evaluationsschritte sollten aufgewertet werden. Da der mögliche Beitrag der Evaluation zur Prozessoptimierung entscheidend davon ab hängt, dass sie hierzu das Mandat der Evaluierten hat, sollte die Bedeutung der Zusammenarbeit auch in der Kommunikation mit dem Projektteam noch stärker hervorgehoben werden. Dies muss bereits bei der (partizipativen) Entwicklung des Evaluationskonzepts beginnen. Darüber hinaus sollte auch der Erfolg einer Projektarbeit stärker daran gemessen werden, inwiefern es gelingt/gelungen ist, fruchtbare Kommunikations- und Kooperationsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

3. Ferner sollten Erfolgskriterien entwickelt werden, die den Spezifika solcher Entwicklungspartnerschaften und ähnlich komplexer Projekte stärker entsprechen. Es wäre wünschenswert, die Ergebnisse und Erfolge der Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Benachteiligung zukünftig differenzierter abbilden zu können, als dies über klassische Vermittlungsquoten möglich ist. Erfolgskriterien und Indikatoren sollten aber auch für die projektin- und externe Zusammenarbeit mit den verschiedenen arbeitsmarktrelevanten Partnern definiert werden, um die Art und das Ausmaß von Synergien besser erfassen und beschreiben zu können.

Eine Möglichkeit wäre es, zukünftig im Rahmen prozessbegleitender Evaluationen schrittweise und gemeinsam mit den Projektbeteiligten erreichbare, quantifizierbare Ziele und Erfolgskriterien zu entwickeln, mittels derer Projektergebnisse und -erfolge angemessen beschrieben und bewertet werden können. Ein iterativer, prozessbegleitend fortschreitender Verständigungsprozess könnte nicht nur dazu beitragen, Erfolge klar(er) zu belegen, sondern auch dazu beitragen, dass die Projektbeteiligten ihr eigenes Erfolgsverständnis klären. Das so entstandene begriffliche Gerüst könnte auf andere Projekte übertragen werden und im Laufe folgender Evaluationen weiter ausdifferenziert werden.

5. Literatur

Basle, M. (2000): Comparative Analysis of Qualitative und Quantitative Methods in French Non-Experimental Evaluation of Regional and Local Politics. Three Cases of Training Programmes for Unemployed Adults. In: Evaluation, Vol. 6 (3), 323-334

Bortz, J./Döring, K. (2003): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin

Brodbeck, F./Anderson, N./West, M. (2000): TKI – Teamklima-Inventar. Göttingen

[EQUAL-Glossar] (o.V.) (o.J.): Glossary in German [<http://www.equal-de.de/Equal/Redaktion/Medien/Anlagen/Broschueren/Equal-Glossar-pdf,property=pdf,rwb=true.pdf>]

Komrey, Helmut (2001): Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24. Jg., Heft 2, 105-131

Programmevaluierung der GI EQUAL (2003): (o.V.) Glossar für das Common Minimum der Evaluierung der GI EQUAL. (Schreiben vom 6.6.2003)

Alle discussion paper sind als pdf-Datei auf der homepage abrufbar unter: www.ztg.tu-berlin.de

Bisher veröffentlichte discussion paper des ZTG:

Nr. 01/02 Susanne Schön/ Dorothee Keppler/ Brigitte Geißel

Gender und Nachhaltigkeit. Sondierung eines unübersichtlichen Forschungsfeldes

Nr. 02/02 Alexander Peine/ Rainer Haase/ Hans-Liudger Dienel

Prozessevaluation – Evaluation der interdisziplinären Zusammenarbeit im Rahmen der Forschergruppe Senth

Nr. 03/02 Martina Schäfer

Kundenvielfalt erfordert Marktvelfalt – Eine Untersuchung der Potenziale von vier verschiedenen Bioeinkaufsformen

Nr. 04/02 Heike Walk

Global Governance – Hoffnung und Ernüchterung in der internationalen Klimapolitik

Nr. 05/03 Susanne Schön

Co-operation Management as a Part of Engineering Education

Nr. 06/03 Leon Hempel / Eric Töpfer

On the Threshold to Urban Panopticon? Objectives and Results of the "Urbaneye" Project on the employment of CCTV in Europe

Nr. 07/03 Dörte Ohlhorst

Der Weg ist das Ziel... Radfernwanderwege als nachhaltige Verknüpfung kontrastreicher Regionen

Nr. 08/03 M. Schophaus/ H. L. Dienel/C. F. von Braun

Von Brücken und Einbahnstraßen. Aufgaben für das Kooperationsmanagement interdisziplinärer Forschung

Nr. 09/03 Leon Hempel/ Hans-Liudger Dienel

Tele City Vision –Perceptions of ICT and its Impacts on City Competition

Nr. 10/03 Martina Schäfer/ Benjamin Nölting/ Lydia Illge

Zukunftsfähiger Wohlstand. Analyserahmen zur Evaluation nachhaltiger Wohlstandseffekte einer regionalen Branche

Nr. 11/04 Gabriele Wendorf/ Doris Felbinger/ Bettina Graf/ Sabine Gruner/ Helga Jonuschat/Olaf Saphöster

Von den Qualitäten des Wohnumfeldes zur Lebensqualität? Das Konzept des „Atmosphärischen“ als Ausgangspunkt einer integrierten Theorie

Nr. 12/04 Susanne Schön/ Benjamin Nölting/Martin Meister

Konstellationsanalyse. Ein interdisziplinäres Brückenkonzept für die Technik-, Nachhaltigkeits- und Innovationsforschung

Nr. 13/04 Jörg Potthast/ Hans-Liudger Dienel

„Die Zeiten des natürlichen Fortschritts sind vorbei.“ Verkehrssicherheit als Gegenstand von Forschung und Politik. Vertiefung der SMARTBENCH-Teilstudie Frankreich.

Nr. 14/04 Achim Brunnengräber/Kristina Dietz/Bernd Hirschl/Heike Walk

Interdisziplinarität in der Governance-Forschung

Nr. 15/05 Elke Baranek/ Corinna Fischer/ Heike Walk

Partizipation und Nachhaltigkeit. Reflektionen über Zusammenhänge und Vereinbarkeiten

Nr. 16/05 Dorothee Keppler

Nachhaltigkeitskompetenzen. Zur Bedeutung geschlechtsspezifischer Kompetenzunterschiede für eine nachhaltige Technikentwicklung

Nr. 17/05 Tina Boeckmann/ Pamela Dorsch/ Frauke Hoffmann/ Dörte Ohlhorst/ Ulrike Schumacher/ Julia Wulff

Zwischen Theorie und Praxis. Anregungen zur Gestaltung von Wissenschafts- Praxis-Kooperationen in der Nachhaltigkeitsforschung

Nr. 18/05 Benjamin Nölting/Tina Boeckmann

Struktur der Land- und Ernährungswirtschaft in Brandenburg und Berlin – Anknüpfungspunkte für eine nachhaltige Regionalentwicklung

Nr. 19/05 Hans-Liudger Dienel

Grupy nieprofesjonalnych planistów i opinie mieszkańców. Nowa metoda uczestnictwa mieszkańców na przykładzie opracowania projektu dla jednej dzielnicy Berlina (Übersetzung des Bürgergutachens „Zukunft Sparrplatz“ der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 2001)

Nr. 20/05 Adina Herde

Kriterien für eine nachhaltige Ernährung auf Konsumentenebene

Nr. 21/05 Christin Wemheurer/ Jens Eitmann

Coaching in der ökologischen Landwirtschaft

Nr. 22/05 Dorothee Keppler

Zur Evaluierung integrativer Arbeitsmarktkonzepte für Menschen mit Benachteiligungen